

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 005:351:355/359

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-9>

Материнська О.А.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри фундаментальних та приватно-правових дисциплін
Вінницький державний педагогічний університет

імені Михайла Коцюбинського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5966-7676>

Olha Materinska

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the
Departments of Fundamental and Private Law Disciplines

*Vinnitsia State Pedagogical University
named after Mykhailo Kotsyubynskyi*

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: РЕАЛІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ

Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. Стаття присвячена дослідженню особливостей та викликів комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом в умовах воєнного стану. Проаналізовано теоретичні підходи, практичні приклади та результати емпіричного дослідження, проведеного за допомогою опитування та інтерв'ю з представниками підприємств різних галузей, які працюють в зонах воєнного конфлікту. Стаття має на меті розширити наукові знання про комунікаційний менеджмент в екстремальних ситуаціях, а також надати рекомендації щодо його ефективної організації та адаптації. Стаття може бути корисною для менеджерів та підприємців, яким доводиться протистояти наслідкам воєнного стану. Наголошено, що у сучасному світі, де інформація поширюється з неймовірною швидкістю і зміни відбуваються несамотово, ефективний комунікаційний менеджмент стає ключовим елементом успішного управління бізнесом. Вказано, що комунікаційний менеджмент – це системний підхід до планування, виконання та контролю комунікаційних процесів на підприємстві, спрямований на досягнення поставлених цілей та задач. Зазначається, що управління бізнесом не обмежується лише фінансами та стратегічним плануванням. Зроблено висновки, що ефективний комунікаційний менеджмент дозволяє підприємствам забезпечити взаєморозуміння та співпрацю всередині організації і на зовнішньому ринку.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент, комунікації, управління, комунікаційне середовище, підприємство, взаємовідносини.

Materinska Olha. Communication management in the business administration system: wartime realities. The article is devoted to the study of the features and challenges of communication management in the business management system under martial law. Theoretical approaches, practical examples, and the results of an empirical study conducted using surveys and interviews with representatives of enterprises of various industries operating in military conflict zones are analyzed. The article aims to expand scientific knowledge about communication management in extreme situations, as well as to provide recommendations for its effective organization and adaptation. The article may be useful for managers and entrepreneurs who have to face the consequences of martial law. It was emphasized that in today's world, where information spreads at an incredible speed and changes occur at a rapid pace, effective communication management becomes a key element of successful business management. It is indicated that communication management is a systematic approach to the planning, execution and control of communication processes at the enterprise, aimed at achieving the set goals and objectives. It is indicated that communication management is an important component of successful business management, as it affects the formation of the image, reputation, competitiveness and stability of the enterprise. It is emphasized that wartime requires a high level of flexibility and adaptability in management processes. It was found that in the conditions of martial law, communication management acquires special importance, as it requires adaptation to the changing environment, preservation of the reputation and loyalty of customers, employees and partners, ensuring the efficiency and security of business processes, preventing and over-

coming crisis situations. The role of communications is growing in the global world and determines the development strategies of organizations. Communication is the most important element of the knowledge management system and the connecting link in the structure of the enterprise. It is noted that business management is not limited to finance and strategic planning. It was concluded that effective communication management allows enterprises to ensure mutual understanding and cooperation within the organization and on the external market.

Key words: communication management, communications, management, communication environment, enterprise, relationships.

Постановка проблеми. Комунікаційний менеджмент є важливою складовою успішного управління бізнесом, оскільки впливає на формування іміджу, репутації, конкурентоспроможності та стабільності підприємства. В умовах воєнного стану комунікаційний менеджмент зазнає значних змін та викликів, пов'язаних з непередбачуваністю ситуації, загрозою безпеці, обмеженням ресурсів, психологічним тиском, конфліктами інтересів тощо. Таким чином, необхідно дослідити, як комунікаційний менеджмент адаптується до реалій воєнного часу, як він впливає на ефективність та виживання бізнесу, як він сприяє соціальній відповідальності та миротворчості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості комунікаційного процесу описані у працях багатьох провідних науковців, політиків, соціологів, практиків виробничої діяльності. Значну кількість праць присвячено розкриттю питанню управління комунікаційними процесами та наданню важливості місця комунікацій у системі управління підприємством. Багато вітчизняних вчених досліджували особливості та виклики комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом, зокрема: Антоненко Е.В., Горбань Ю.І., Гудзь О.Є., Жигалевич Ж.М., Обловацька Н.П., Крисько Ж.Л., Скишляк О.А., Орел В.М., Стахурська С.А., Туріянська М.М., Філіпов В.К., Шпак Н.О., Гончарук І.В., Томашук І.В. та ін. Проте, дослідження комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом в умовах воєнного стану потребують більш ґрунтовного вивчення.

Постановка завдання дослідження. Мета статті – дослідити особливості та виклики комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом в умовах воєнного стану, а також запропонувати рекомендації щодо його ефективної організації та адаптації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного часу, комунікаційний менеджмент стає ключовим елементом успішного управління бізнесом. Важливо зрозуміти, як впливають воєнні дії на комунікаційну стратегію підприємства та як можна адаптувати власні комунікаційні практики, щоб забезпечити стабільність та продуктивність бізнесу.

Воєнний час вимагає високого рівня гнучкості та адаптивності в управлінських процесах. Комунікаційний менеджмент повинен бути спрямований на підтримку моралі персоналу, забезпечення ефективного обміну інформацією та побудову довгострокових взаємовигідних взаємин з клієнтами та партнерами.

Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу – це тема, яка стосується сучасних проблем та викликів, з якими зіштовхуються підприємці та менеджери в умовах воєнного конфлікту. Комунікаційний менеджмент – це процес планування, організації, реалізації та контролю кому-

нікаційних дій та зв'язків між суб'єктами бізнесу та їхніми стейкхолдерами [2]. Він включає такі напрями, як паблік рилейшнз, маркетингова комунікація, корпоративна комунікація, внутрішня комунікація, кризова комунікація тощо [1]. На рис. 1 наведена класифікація комунікацій за її видами у розрізі процесу управління.

В умовах воєнного стану комунікаційний менеджмент набуває особливого значення, оскільки вимагає адаптації до змінюваного середовища, збереження репутації та лояльності клієнтів, співробітників та партнерів, забезпечення ефективності та безпеки бізнес-процесів, попередження та подолання кризових ситуацій. Для цього необхідно мати чітку стратегію комунікаційного менеджменту, яка враховує специфіку галузі, ринку, аудиторії та ситуації. Також необхідно використовувати сучасні інструменти та канали комунікації, такі як соцмережі, мобільні додатки, онлайн-платформи тощо.

Роль комунікацій зростає у глобальному світі та визначає стратегії розвитку організацій. Головне призначення сучасних комунікацій – не просто обмін інформацією або доведення її до різних стейкхолдерів, а забезпечення їх більшого залучення до нових бізнес-процесів, зміна засобів і каналів їх взаємодії, підвищення довіри між ними, зміцнення конкурентоспроможності бізнесу за рахунок нових факторів, тобто, зміна смислового навантаження комунікаційного процесу.

На рис. 2 наведено пріоритетні чинники конкурентоспроможності підприємств в умовах війни.

В основі комунікаційних процесів та прийняття управлінських рішень лежить інформація. Від того наскільки якісно здійснена комунікація, залежать: досяжність цілей, ефективність організації, виконання функцій менеджменту, якість та гнучкість прийняття управлінських рішень, швидкість адаптації організації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища тощо.

Ч. Бернارد у своїх працях визначив три функції керівництва:

1. Забезпечення системи комунікацій;
2. Розвиток необхідних персональних зусиль;
3. Формулювання та уточнення цілі [4].

Комунікації – це доволі складний процес, що складається з взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків потрібен для того, щоб зробити наші думки зрозумілими співрозмовнику. Кожен крок – це пункт, у якому, якщо ми не будемо думати, що робимо, – зміст може бути втрачено. Мета кожного керівника – зробити процес комунікації якнайбільш ефективнішим і не втратити при цьому змісту [5].

У сучасній Україні інноваційні комунікації активно функціонують у різних сферах бізнесу, водночас на державному рівні цьому питанню наразі не приділяється достатньо уваги, незважаючи на проголошення курсу на модернізацію економіки. У сучасних економічних умовах фінансово-економічної нестабільності,

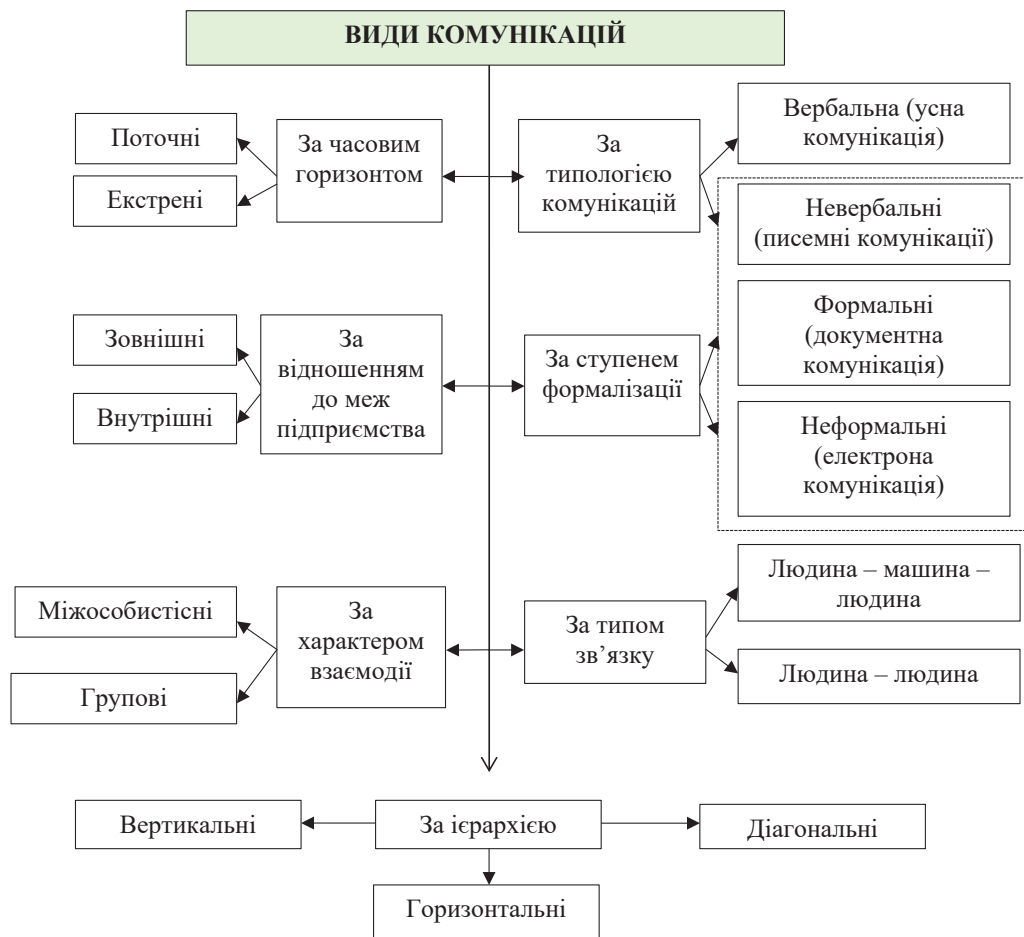


Рис. 1. Класифікація комунікацій за її видами у розрізі процесу управління

Джерело: сформовано за результатами дослідження

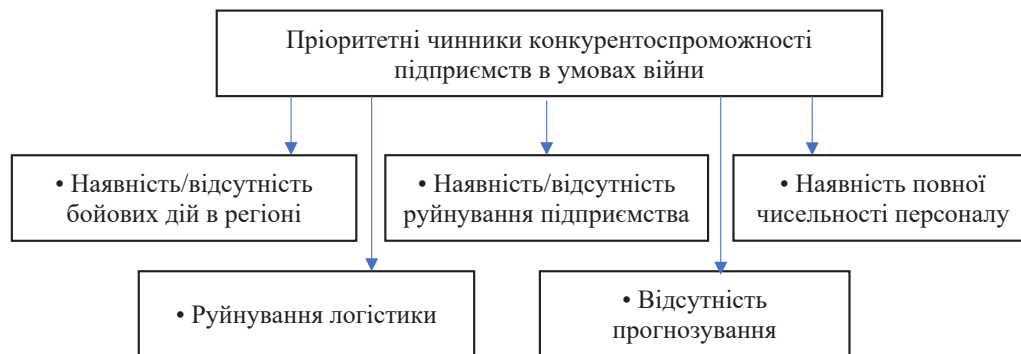


Рис. 2. Пріоритетні чинники конкурентоспроможності підприємств в умовах війни

Джерело: сформовано за результатами дослідження

сировинної залежності економіки та технічного недорозвинення впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій, підтримка інновацій на всіх рівнях є найбільш перспективним виходом із ситуації та дозволить відкрити нові можливості для розвитку національної економічної системи в цілому.

У системі управління бізнесом комунікаційний менеджмент виконує такі функції [6]:

– забезпечення інформаційної взаємодії між учасниками проекту, стейкхолдерами та клієнтами;

– формування сприятливого іміджу підприємства та його продуктів;

– популяризація інноваційних ідей та їх комерціалізація;

– запобігання та усунення конфліктних ситуацій;

– покращення ефективності та якості роботи.

У реаліях воєнного часу комунікаційний менеджмент стикається з такими викликами:

– нестабільність політичної та економічної ситуації;

– обмеження доступу до ресурсів та інформації;

- загрози безпеки та цивільних прав;
- зростання соціальної напруги та недовіри;
- адаптація до змінених умов ринку та потреб споживачів.

Для успішного комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом у воєнний час необхідно:

- розробляти гнучкі та адаптивні стратегії комунікації;
- використовувати сучасні технології та канали зв'язку;
- залучати експертних консультантів та партнерські організації;
- прагнути до довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами та стейкхолдерами;
- дотримуватися принципів етики, прозорості та соціальної відповідальності.

Комунікаційний менеджмент є важливою частиною системи управління бізнесом. Він включає в себе принципи та методи гармонізації відносин і зв'язків усередині системи суб'єкта управління, а також встановлення та оптимізацію зовнішніх зв'язків організації відповідно до її прагматичних цілей [7].

Комунікація є найважливішим елементом системи управління знаннями та єднальною ланкою в структурі підприємства. Це означає, що ефективне управління комунікаціями може значно покращити ефективність бізнесу.

Ось декілька ключових аспектів комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом (табл. 1).

Всі ці аспекти важливі для успішного управління бізнесом і можуть значно покращити його ефективність та продуктивність.

У сучасному бізнес-середовищі комунікації відіграють досить важливу роль, оскільки одним із найбільш цінних ресурсів на підприємстві виступає інформація, а комунікації – це не що інше, як процеси обміну такою інформацією між всіма учасниками такого процесу. Від того, наскільки швидко і точно можна передавати інформацію між співробітниками, клієнтами і діловими партнерами, вирішальним чином залежить успіх і самого підприємства в цілому.

Розкриваючи роль комунікаційного менеджменту як важливого чинника в ефективному управлінні підприємством варто зазначити подвійну природу комунікаційного менеджменту [8]. З одного боку, комунікаційний менеджмент є складовою теорії управління економічними системами. У даному контексті, він вивчає взаємодію в часі і в просторі елементів які ефективно використовують усі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інфор-

мацією, знаннями в процесі формування та розвитку економічної системи. З другого боку, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника та споживача (суб'єктів та об'єктів економічної системи) по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, інтересів і конкретних цілей кожного [8].

У сфері управління підприємствами знаходять своє застосування такі послуги галузі інформаційно-комунікаційних технологій, як IT-аутсорсинг, розробка програмного забезпечення (ПЗ), системи інтеграції. Водночас, тенденції науково-технічних розробок, а також новий етап економічних перетворень в Україні вимагають від вітчизняного бізнесу ефективного функціонування та розвитку, серед основних завдань якого – формування ефективної системи управління на підприємстві на основі запровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємством забезпечить прискорення обробки інформації, скорочення управлінського персоналу. Крім того, забезпечення якісною інформацією керівництва, дозволяє своєчасно та якісно здійснювати діагностику господарської діяльності, підвищувати швидкість прийняття ефективних управлінських рішень [3].

Управління комунікаціями є важливою складовою управління бізнесом. Ефективна комунікація може покращити робочу продуктивність, збільшити ефективність та підвищити віддачу підприємства. Комунікація – це процес обміну інформацією, і вона грає вирішальну роль у бізнес-середовищі. У менеджерів є два типи комунікації: вертикальна і горизонтальна. Менеджери повинні бути здатні чітко ілюструвати інформаційну політику, процедури та інструкції своїм працівникам, демонструючи вертикальну комунікацію. З іншого боку, вони також повинні бути здатні слухати своїх працівників та передавати їхні потреби тим, хто вище по ієрархії, щоб ініціювати необхідні зміни. Комунікація важлива для передачі чітких повідомлень, ідей та напрямків. Без належної стратегії комунікації важко підтримувати ефективну внутрігосподарську комунікацію. Під час воєнних часів підприємства мають застосовувати спокійний та виважений тон комунікації, розуміючи, що всі стикаються зі складними обставинами, та ставитися до ситуації з емпатією і розумінням. Стратегічна комунікація має вирішальне значення в часи війни, і наратив може бути ефективним інструментом для контролю над ним. Окремі відділи корпоративної комунікації можуть відігравати важливу роль у керуванні кому-

Таблиця 1

Основні аспекти комунікаційного менеджменту

Перелік	Характеристика
Внутрішня комунікація	– Ефективна внутрішня комунікація допомагає забезпечити для усіх членів команди зрозумілість цілей та стратегії підприємства.
Зовнішня комунікація	– Зовнішня комунікація охоплює взаємовідносини з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Ефективна зовнішня комунікація може покращити репутацію підприємства, збільшити лояльність клієнтів та покращити бізнес-результати.
Кризовий комунікаційний менеджмент	– У час криз, таких як фінансові або надзвичайний стан, ефективний комунікаційний менеджмент може допомогти підприємству швидко реагувати на проблеми, мінімізуючи потенційний негативний вплив на бізнес.
Стратегічний комунікаційний менеджмент	– Це процес планування, розробки та реалізації стратегії комунікації, які підтримують цілі та стратегії бізнесу. Це може включати в себе розробку бренду, маркетингових комунікацій, PR-стратегії та ін.

Джерело: сформовано за результатами дослідження

нікацією під час війни, надаючи відділу з комунікацій відведену команду для обробки комунікацій і забезпечення її послідовністю та ефективністю [10].

Ефективне управління комунікаціями допомагає підприємствам взаємодіяти з цільовими аудиторіями, включаючи споживачів, постачальників, медіа-групи та співробітників. Основні види комунікацій на підприємстві наведено на рис. 3.

Управління комунікаціями тісно пов'язане з маркетингом і може допомогти підприємствам створювати специфічні повідомлення для конкретних аудиторій. Існують кілька методів управління комунікаціями, які бізнес може використовувати для досягнення успішних результатів, такі як розсилки, навчальні посібники та онлайн інструменти. Управління комунікаціями може бути двох видів: корпоративна система управління комунікаціями та інтегрована система управління комунікаціями [9]. Вибір системи управління комунікаціями залежить від цілей і завдань бізнесу. Ефективна комунікація є ключовою для успіху будь-якої організації, і керівники повинні бути в змозі отримувати та передавати точну та важливу інформацію для подальшого використання.

У період воєнного часу комунікаційний менеджмент стає критично важливою складовою системи управління бізнесом, оскільки велика кількість різних факторів, таких як кризи, небезпека для персоналу та інфраструктури, може серйозно вплинути на нормальну діяльність організації. Пропонуємо окремі шляхи удосконалення комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом під час воєнного часу, зокрема:

– розробка кризового плану комунікацій, де організація повинна мати готовий план дій для керування комунікаціями під час кризових ситуацій. В цьому плані слід визначити процедури для повідомлення стейкхолдерів, включаючи працівників, клієнтів, інвесторів та громадськість. Важливо мати декілька альтернативних засобів зв'язку для забезпечення надійності комунікацій під час відключень чи атак на інфраструктуру;

– постійно проводити тренінг персоналу, тобто персонал повинен бути навчений, як ефективно комуніку-

вати в ситуаціях воєнного часу, включаючи використання захищених засобів зв'язку та засобів безпеки;

– організація може створити спеціалізований центр для моніторингу новин, інформації з соціальних медіа та інших джерел, щоб швидко реагувати на події та інформацію, що може вплинути на неї;

– дбати про безпеку конфіденційної інформації і захист від кібератак є надзвичайно важливим в період воєнного часу. Комунікаційні системи повинні бути добре захищеними;

– бізнес має підтримувати ефективну співпрацю з владними органами та військовими службами для обміну інформацією та отримання захисту. Важливо будувати відносини зі стейкхолдерами на основі відкритості, чесності та надійності, щоб зберегти довіру навіть у найскладніших ситуаціях.

Удосконалення комунікаційного менеджменту в період воєнного часу допомагає забезпечити стабільність і виживання організації в умовах викликів та небезпек.

Висновки. Комунікаційний менеджмент є ключовим елементом успішного управління бізнесом у воєнний час. Адаптація комунікаційних стратегій до швидко змінюваних обставин може допомогти бізнесу зберегти стабільність і продуктивність. Ретельне планування та впровадження комунікаційного менеджменту допоможе організаціям бути конкурентоспроможними та успішними в сучасному бізнес-середовищі. Сьогодні без існування комунікацій навряд чи можливе саме підприємство. Це пояснюється тим, що комунікації не лише забезпечують необхідний рівень взаємодії із зовнішнім середовищем, але й характеризують стан внутрішнього середовища організації і створюють її неформальну структуру. Комунікація є найважливішим елементом системи управління, єдиною ланкою в структурі інтелектуального капіталу. Комунікаційний менеджмент це чинник підвищення ефективності управління економічними системами, який впливає на формування і реалізацію стратегії приросту цінності людини як суб'єкта господарювання через збільшення всіх видів капіталу економічної системи.

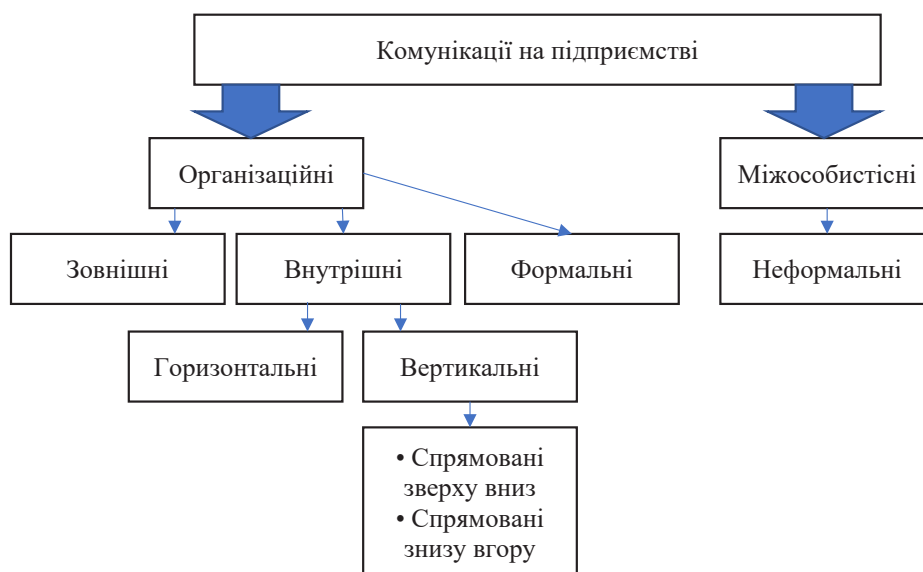


Рис. 3. Основні види комунікацій на підприємстві

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Список використаних джерел:

1. Антоненко Е.В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 110–116.
2. Горбань Ю.І. Бізнес-комунікації – рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. № 19. С. 202–205.
3. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3 (25). С. 4 – 12.
4. Жигалевич Ж.М., Обловацька Н.П. Сучасні підходи до управління підприємством. *Основа маркетингової діяльності підприємства : збірник наук. праць*. 2018. № 3. С. 199–207.
5. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 131–136.
6. Орел В.М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
7. Стахурська С.А. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 112–114.
8. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194–196.
9. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 3. С. 107–114.
10. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 30–33.
11. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ринок праці в Україні в умовах воєнного стану та напрямки його розвитку в післявоєнний період. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2 (64). С. 7–29. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-2-1>
12. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільсько-господарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 30–47. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3>

References:

1. Antonenko E.V. (2020) Innovatsii yak instrument rozvytku antykrizovoho upravlinnya orhanizatsiyeyu [Innovation as a Tool for Crisis Management Development within an Organization]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 110–116. (in Ukrainian)
2. Horban Yu.I. (2020) Biznes-komunikatsiyi – rushiyyna syla konkurentospromozhnosti [Business Communications as a Driving Force of Competitiveness]. *Problemy innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku*, no. 19, pp. 202–205. (in Ukrainian)
3. Hudz O.Ye. (2018) Modernizatsiya informatsiyno zabezpechennya korporatyvnoho upravlinnya na osnovi suchasnykh tsyfrovyykh tekhnolohiy [Modernization of Information Support for Corporate Governance Based on Contemporary Digital Technologies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3 (25), pp. 4–12. (in Ukrainian)
4. Zhyhalevych Zh.M., Oblovatska N.P. (2018) Suchasni pidkhody do upravlinnya pidpryyemstvom [Contemporary Approaches to Enterprise Management]. *Osnova marketynhovoyi diyalnosti pidpryyemstva: zbirnyk nauk. prats*, no. 3, pp. 199–207. (in Ukrainian)
5. Krysko Zh.L., Skyshlyak O.A. (2019) Vazhlyvist neformalnykh komunikatsiy v upravlinni biznesom [The Importance of Informal Communication in Business Management]. *Infrastruktura rynku*, no. 32, pp. 131–136. (in Ukrainian)
6. Orel V.M. (2016) Rol komunikatsiy v upravlinni pidpryyemstvom [The Role of Communications in Enterprise Management]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasyl'enka*, vol. 174, pp. 60–66. (in Ukrainian)
7. Stakhurska S.A. (2015) Suchasna systema komunikatsiy pidpryyemstva yak chynnyk uspishnoyi diyal'nosti na rynku [Modern Enterprise Communication System as a Factor of Successful Market Activity]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 12, pp. 112–114. (in Ukrainian)
8. Turiyans'ka M.M. (2011) Komunikatsiyi v systemi upravlinnya znanniyamy [Communications in the Knowledge Management System]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 194–196. (in Ukrainian)
9. Filipov V.K. (2022) Komunikatyvni protsesy v efektyvnomu upravlinni [Communicative Processes in Effective Management]. *Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrainy*, vol. 3, pp. 107–114. (in Ukrainian)
10. Shpak N.O. (2018) Komunikatsiynyy menedzhment: sutnist' ta rozvytok [Communication Management: Essence and Development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 30–33. (in Ukrainian)
11. Honcharuk I.V., Tomashuk I.V. (2023). Rynok pratsi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu ta napriamy yoho rozvytku v pislivoienniy period [The labor market in Ukraine under martial law and directions of its development in the post-war period.]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 2 (64), pp. 7–29. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-2-1> (in Ukrainian)
12. Honcharuk I.V., Tomashuk I.V. (2023) Vplyv innovatsiinykh protsesiv na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpryyemstv [The influence of innovative processes on increasing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 1 (63), pp. 30–47. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3> (in Ukrainian)