



УДК 005.322:005.334

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-458-467](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-458-467)

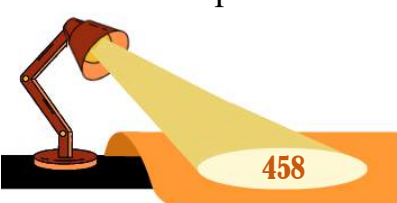
Михацька Алла Валер'янівна кандидат педагогічних наук, доцент, кафедра управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, 04053, тел.: (096) 720–15–21, <https://orcid.org/0000-0002-8886-7877>

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КРИЗИ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Анотація. У сучасних умовах глобальних, економічних, соціальних та політичних кризових явищ лідерство у сфері організаційного управління відіграє критичну роль у забезпеченні стабільності та ефективності функціонування підприємств та організацій. Кризи можуть виникати через різні фактори, такі як економічна нестабільність, політична невизначеність, природні катастрофи або технологічні зміни. Незалежно від їхнього характеру, успішне подолання кризових ситуацій значною мірою залежить від здатності організації оперативно адаптуватися до нових умов і, відповідно, від стратегічного бачення та компетентності її лідерів.

Стаття досліджує роль лідерства в управлінні змінами в умовах кризи, а також пропонує стратегічні підходи, які допомагають організаціям успішно адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, викликаних кризовими обставинами. У роботі висвітлюються ключові аспекти організаційного лідерства та його вплив на ефективне управління змінами, зокрема такі фактори, як гнучкість, швидкість прийняття рішень, ефективність комунікацій та здатність до інновацій. Розглянуто ключові виклики, які постають перед організаціями в умовах кризи, та роль лідера у забезпеченні успішної адаптації до нових реалій. Лідери в таких умовах мають розвивати стратегії, спрямовані на збереження конкурентних переваг, підтримку морального духу команди та забезпечення стабільності бізнес-процесів.

Наголошено, що лідер має вміти донести до працівників чітке бачення майбутніх змін, забезпечити розуміння їхньої важливості та мобілізувати ресурси на їхнє виконання. На завершення статті наведено рекомендації щодо впровадження стратегічних підходів до управління змінами в умовах кризи. Зосереджено увагу на іміджмейкінгі та мотиваційній складовій при роботі із персоналом. Доведено, що успіх підприємства або організації залежить від того, наскільки ефективно керівники можуть реагувати на змінні умови, розробляти та впроваджувати стратегії адаптації та забезпечувати підтримку співробітників на всіх рівнях.





Ключові слова: антикризовий менеджмент, іміджмейкінг, комунікація, управління персоналом, мотивація.

Mykhatska Alla Valerianivna Candidate of Pedagogical Sciences / PhD in Pedagogics, Associate Professor, Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, St. Bulvarno-Kudryavska, 18/2, Kyiv, 04053, tel.: (096) 720–15–21, <https://orcid.org/0000–0002–8886–7877>

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN TIMES OF CRISIS: STRATEGIC APPROACHES TO CHANGE MANAGEMENT

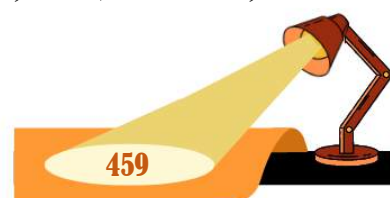
Abstract. In today's context of global economic, social and political crises, leadership in organizational management plays a critical role in ensuring the stability and efficiency of enterprises and organizations. Crises can arise from a variety of factors, such as economic instability, political uncertainty, natural disasters, or technological change. Regardless of their nature, the successful overcoming of crisis situations largely depends on the ability of an organization to quickly adapt to new conditions and, accordingly, on the strategic vision and competence of its leaders.

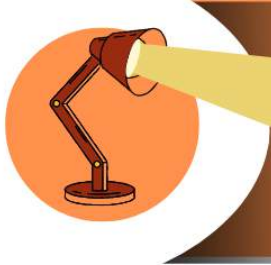
The article explores the role of leadership in managing change in a crisis, and offers strategic approaches that help organizations successfully adapt to external and internal changes caused by crisis circumstances. The work highlights the key aspects of organizational leadership and its impact on effective change management, including such factors as flexibility, decision-making speed, communication effectiveness, and ability to innovate. The author examines the key challenges faced by organizations in times of crisis and the role of the leader in ensuring successful adaptation to new realities. Leaders in such conditions should develop strategies aimed at maintaining competitive advantages, supporting team morale and ensuring the stability of business processes.

It is emphasized that a leader must be able to convey to employees a clear vision of future changes, ensure understanding of their importance and mobilize resources for their implementation. The article concludes with recommendations for implementing strategic approaches to change management in times of crisis. Attention is focused on image-making and the motivational component when working with personnel. It is proved that the success of an enterprise or organization depends on how effectively managers can respond to changing conditions, develop and implement adaptation strategies and provide support to employees at all levels.

Keywords: crisis management, image-making, communication, personnel management, motivation.

Постановка проблеми. У сучасному світі організаціям доводиться стикатися з різними кризовими ситуаціями: економічними, соціальними,





політичними, екологічними чи навіть глобальними, як-от пандемія COVID – 19, воєнні дії тощо. Кризи можуть виникати несподівано і мати різноманітні прояви, що суттєво впливає на ефективність функціонування компаній, їхні ресурси та загальну життєздатність. За подібних умов критично важливо мати сильне та гнучке лідерство, здатне швидко реагувати на зміни та спрямовувати організацію в правильному напрямку.

Криза викликає невизначеність та хаос, які можуть призводити до паніки, дезорганізації та зниження мотивації співробітників. Відповідно, лідери повинні не лише вирішувати нагальні проблеми, але й працювати над стратегіями, що дозволять організації адаптуватися до нових умов. Зміни, що виникають під час кризи, часто є неочікуваними та потребують швидких і рішучих дій. Проте не всі лідери готові до таких викликів, що може призвести до ще більшої нестабільності та навіть краху організації. Зміни у бізнес-середовищі відбуваються стрімко, тому важливо розробляти нові підходи до управління, зокрема стратегічного управління змінами. Лідери повинні орієнтуватися не лише на подолання кризи, але й на розвиток організації в довгостроковій перспективі. Це вимагає особливого стратегічного підходу, що передбачає гнучкість, інноваційність та вміння координувати процес змін. Успіх компанії під час кризи значною мірою залежить від того, наскільки її лідери можуть ефективно комунікувати з працівниками, залучати їх до процесів трансформації та забезпечувати відповідну підтримку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На зазначеному також наголошено у дослідженнях українських вчених, серед яких відзначаємо роботи Барної Н. В., яка вивчає теоретичні засади формування іміджу та її значення для сучасних підприємств [1]. Зміщує акценти на лідерство та антикризовий менеджмент Войтко С. В. і Мельниченко А. А. [1], як ключових показників успішного підприємства. Таран О. М. розкриває аналогічні аспекти зі сторони психології [3]. Сучасні тренди в менеджменті проаналізовано в роботах Штагаренко А. В. та Перетятко Л. А. [4].

Мета статті – вивчення ролі організаційного лідерства в умовах кризи та визначення ефективних стратегічних підходів до управління змінами, які дозволять забезпечити стійкість, адаптивність та розвиток організації в умовах невизначеності та турбулентності.

Виклад основної інформації. Ефективність та інтенсивність розвитку економіки України обумовлена різноманітними чинниками, але в першу чергу на її успіх впливають людські ресурси. На сучасному етапі управління персоналом (HR-менеджмент), яке впроваджується як у державних установах, так і в приватних компаніях, на жаль, не відповідає поточним вимогам. Зазначене обумовлено не лише історичними особливостями формування незалежної держави, аде й цілим рядом проблем, котрі виникають у ході росту підприємства.





Конкурентоспроможність будь-якої організації залежить від рівня розвитку кадрової стратегії, що ґрунтується на взаємодії із бізнес-стратегією та місією компанії. Апелюючи до визначення варто зауважити, що HR-стратегія – це дорожня карта досягнення цілей компанії за допомогою рішень, орієнтованих на трудовий потенціал спеціалістів та документ, котрий власне описує план дій з управління кадрами [4]. Як правило, вона включає аналіз поточної ситуації в компанії на ринку праці, а також ключові цілі і принципи роботи HR-відділу. Стратегія управління персоналом визначає актуальну та плановану потребу в кадрах, а також способи їх залучення, утримання та подальшого розвитку співробітників для досягнення стратегічних цілей.

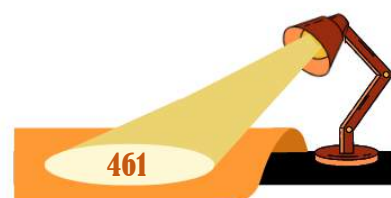
HR-стратегія не може йти в розріз із стратегічними цілями самого підприємства. Стратегічні цілі є конкретними, вимірюваними та визначеними в часі результатами, які компанія планує досягти в рамках своєї стратегії. До прикладу, стратегічні цілі пов'язані із фінансовими показниками роботи підприємства можуть зводитися до росту його акціонерної вартості, підтримки рентабельності, зниження виробничих затрат; стратегічні цілі орієнтовані на клієнта – це в першу чергу скорочення їх відтоку, збільшення числа нових, активізація роботи із споживачами тощо.

Для того, щоб цілі та сформульовані завдання можна було назвати ефективними, вони повинні відповідати критеріям SMART. Методологія SMART широко використовується для формулювання значимих цілей [5, с. 19].

Конкретність мети виявляється у тому, щоб усіма співробітниками підприємства ціль розумілася однаково. Вона має бути сформульована таким чином, щоб різні суб'єкти трактували її в тотожному ключі. Відповідно якщо ціль сформульована не конкретно, ймовірність, що при виконанні завдань кожен відділ робитиме щось своє, збільшується в рази. Усі співробітники повинні однаково трактувати поставлену стратегічну мету.

Цілі мають бути вимірними. Завжди корисно визначати цілі кількісно, не вдаючись до окреслення їх у якісному вираженні. Відповідно, при якісно сформульованій меті перераховані конкретні параметри, якими можна виміряти й оцінити її. Наприклад, скоротити скарги клієнтів / дзвінки до служби підтримки на 20%, збільшити базу постійних клієнтів на 10%. При цьому, для розрахунку ступеня досягнення поставлених цілей також будуть братися за основу кількість дзвінків, частота покупки товару одним і тим же суб'єктом тощо.

Мета має бути досяжною. Це означає, що постановка стратегічних цілей підприємства потребує ретельної оцінки, розуміння можливостей та ресурсів. Наприклад, у фінансовому напрямі стратегічною метою може бути збільшення ринкової вартості підприємства на 18%. Крім того, цілі мають ставитися відповідно до актуального стану справ у компанії, щоб спиратися на її реальні можливості.



На нашу думку, задля досягнення мети важливо обмежити часові рамки (дедлайни), адже це допомагає проводити роботу в одному темпі та оперативно реагувати на модифікації у роботі. Якщо компанія ставить кілька стратегічних цілей, то важливо, щоб вони були узгоджені між собою. І тут між ними має встановлюватися черговість, щоб забезпечити розуміння пріоритетних і менш пріоритетних завдань.

Для представників великого бізнесу, транснаціональних корпорацій характерні великі амбітні цілі (BHAG: big, hairy, audacious goal) – це довгострокові орієнтири, для досягнення яких зазвичай потрібно від 10 до 25 років. Вони визначають, в тому числі, і розвиток цілої галузі [5, с. 56–57]. Великі амбітні цілі можуть ставити перед собою і представники середнього бізнесу, проте далеко не кожна організація має чи потребує таких цілей. Залежно від бізнес-стратегії, може бути достатньо правильного формування бачення концепції.

У виключних випадках процес досягнення стратегічних цілей проходить для компанії неproblemатично, злагоджено, без кризових ситуацій. Хоча останні – цілком логічне і нормальне явище, яке простіше подолати при правильному підході до роботи із кадровим ресурсом. Звісно, за різних кризових ситуацій можливе раптове погіршення морального стану фахівця. У більшості таких сценаріїв, працівники мають тенденцію не розглядати позитивні аспекти кризи, що, в свою чергу, може призводити до зменшення продуктивності та збільшення моральних травматичних подій. Задля протидії таким наслідкам широко використовується моральне стимулювання, підтримка і заохочення.

Під терміном «моральне стимулювання» слід розуміти методи управлінської діяльності, стратегії моральної мотивації та прийоми особистісного впливу, котрі спрямовані на позитивний вплив на особистість (і в окремих випадках – на групу осіб), з метою підвищення продуктивності праці, не вдаючись до додаткових матеріальних винагород [3]. Основою цього підходу є досягнення морального задоволення від результатів трудової діяльності, а не лише отримання матеріального. Оцінка загального впливу моральних стимулів на працівника стає складним завданням, особливо в період кризових подій на підприємстві. Необхідно пам'ятати, що ефективність системи морального стимулювання залежить від того, чи вважає працівник свою роботу вищою цінністю, а підприємство для нього несе не лише функцію заробітку грошей.

Морально-матеріальний підхід адаптації персоналу до кризових ситуацій включає такі аспекти створення оптимальних умов для високопродуктивної праці, відповідно до встановлених фізіологічних, антропологічних та санітарних стандартів; перехід від монотонної та рутинної до творчої трудової діяльності шляхом різностороннього підходу до виробничих процесів з метою



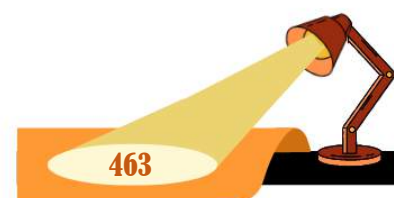
поліпшення психічного стану працівника; стимулювання надання вільного часу для зменшення нервово-емоційних навантажень; удосконалення психологічного клімату в колективі через формування та трансформацію корпоративної культури, що відповідає поточному внутрішньому й зовнішньому середовищу; кар'єрний ріст [1, с. 51]. Окрім зазначеного, існує ціла низка інших способів, в тому числі навчання і розвиток спеціалістів, креативність та інновації, технічна підготовка, розробка комунікаційної стратегії. Вибір найбільш оптимальної залежить від поточного ресурсного стану компанії та причини кризи.

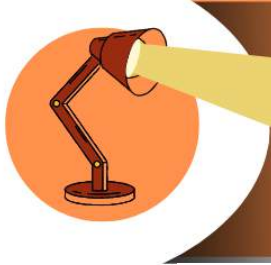
Із урахуванням активного розвитку цифрових технологій слід зазначити, що в кризовий період для підприємства важливо не залишитися осторонь та не втратити позиції з-поміж конкурентів. В світлі зазначеного, особливого значення набуває роль формування позитивного іміджу. У роботах більшості сучасних науковців дослідження питання іміджмейкінгу здійснюється через призму формування позитивного враження про діяльність конкретного суб'єкта господарювання. Наразі, іміджмейкінг являє собою цілісну систему, сукупність елементів, організаційних, комунікативних технік, операцій та методику досягнення поставленого результату, в центрі якого перебуває наперед визначена мета, а саме формування іміджу [6, с. 27]. Досягнення поставленої цілі, як правило, здійснюється шляхом довготривалої співпраці керівництва та спеціалістів, які безпосередньо реалізують свою трудову діяльність в межах підприємства.

Формування належного іміджу відноситься до частини стратегічного планування. При цьому, беззаперечною є теза про те, що фактором успіху більшою мірою виступає імідж, сформований на основі реальних фактів. У корпоративній іміджелогії видова палітра розподіляється на декілька основних (найпоширеніших) блоків:

дзеркальний імідж, як форма відображення суб'єкта – спеціаліста чи організації. Якщо до утворення іміджу за таким принципом долучається іміджмейкер, то успішність і ефективність результату напряду залежить від того, настільки іміджмейкеру вдалося відчувати, усвідомити специфіку роботи та атмосферу в колективні, в якому він працює. Підібраний ним образ, зовнішнє оформлення результатів діяльності фірми має гармонійно відображати істинний справ речей, зовнішні «декорації» не мають перекривати внутрішні недоліки;

цільовий імідж орієнтований на бажаний результат. При аналізі цього виду доходимо до висновку, що спочатку фахівці та керівництво певної структури ставить перед собою мету та формує на основі неї конкретний образ, і паралельно займається поступовим його досягненням. На основі цільового іміджу, зазвичай, розробляється корпоративна ідеологія та фірмовий стиль;





демонстративний імідж спрямований на створення такого образу, що є легким для запам'ятовування, суттєво відмінним від інших, з акцентом на рисах, що є втіленням кращих досягнень фірми із маскуванням небажаних характеристик, що можуть негативно повпливати на імідж;

одиничний (споріднений із попереднім видом) імідж транслює результати діяльності всієї організації, без розподілу на окремих суб'єктів, не виокремлюючи діяльність відділів, управлінь, департаментів, відокремлених структурних підрозділів. Стабільність та спільні результати успішної роботи лежать в основі цього виду;

множинний імідж. Зі сторони практиків (іміджмейкерів) він сприймається як такий, що не є бажаним і в діяльності фірми виникає внаслідок попередньо допущених помилок, а саме, через неузгодженість дій відносно формування іміджу з бажаним результатом, недоліки у самопрезентації, зовнішній вплив якому не робиться належний опір (намагання та антипіар зі сторони конкурентів). Сама форма множинного іміджу підвищує ризик неправильного сприйняття компанії зі сторони цільової аудиторії в силу психологічних особливостей, соціально – економічного, демографічного статусу.

Для досягнення бажаного ефекту не достатньо обмежуватись демонстрацією іміджу, важливо, щоб вони були позитивними, відповідали чи перевершували очікування тих, для кого вони створювались. Важливо не лише створити належний образ, але й систематично його підтримувати, удосконалювати, особливо коли це йдеться про роботу стартапів чи представників малого та середнього бізнесу. Саме тому, у науковій літературі та виданнях, присвячених зв'язкам з громадськістю, фігурує поняття поточного іміджу [1]. Його особливість полягає в декількох проявах:

по-перше, він вказує співвідношення іміджу, який хотіли досягти із тим, який сформувався у аудиторії;

по-друге, транслює стан об'єкту в конкретний момент (але не завжди повноцінно та не цілком коректно);

по-третє, акумулює в собі ознаки, відповідно до яких можна ідентифікувати ту чи іншу компанію;

по-четверте, закладає основи, на базі яких доформовується бачення у реципієнтів.

Серьогін С. М. розкриває архітектуру, на якій ґрунтується імідж компанії через три базові складові: 1. ідентифікація очікувань та потреб аудиторії, відштовхуючись від чого – будується «каркас» іміджу установи; 2. доповнення образу із урахуванням виявлених потреб, демонстрація оновленого результату, апеляція до природності та звичності; 3. забезпечення доступності й розуміння елементів іміджу для аудиторії через найефективніші комунікаційні канали [8, с. 6].





Інтернет-технології як засоби для формування іміджу з-поміж населення часто перетинаються із елементами ЗМІ, адже тут мова йде про офіційні веб-сайти, он-лайн видання, месенджери (WhatsApp, Snapchat, Telegram, Facebook Messenger, Viber) та соціальні мережі (Facebook, X, Instagram).

Вітчизняні компанії зацікавлені у широкому використанні платформ, як одного із засобів іміджмейкінгу у зв'язку із розгалуженою функціональною палітрою:

економія мислення – на підґрунті вже сформованого іміджу пришвидшується формування суб'єктивного ставлення до фірми, його сфери діяльності та результативності; прискорюється опрацювання фонові інформації та ідентифікація об'єкту;

соціальна оцінка – має пропорційний вплив на стійке сформоване відношення до конкретного об'єкту;

стимулююча та регулююча – сприяє у виборі найліпшої моделі перед початком конструктивної взаємодії із фірми.

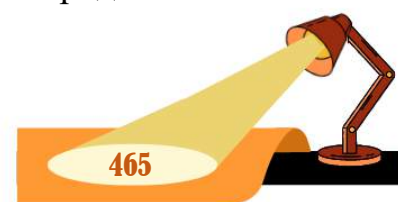
Ефективним інструментом промоції корпоративного іміджу може бути періодичне видання: газета, журнал або тематичний бюлетень. За наявності певних матеріальних ресурсів деякі комерційні структури можуть дозволити собі навіть власні теле- та радіопрोगрами. Маючи у своєму розпорядженні такого роду інформаційно – комунікаційний канал, організація – ініціатор проекту має пам'ятати, що затребуваність та впливовість останнього залежать від принципів:

назва медіа-продукту має бути подібною або похідною від назви організації, яка її створила;

матеріали повинні бути максимально незаангажовані;

матеріали ЗМІ повинні бути високого гатунку, професійно зроблені, продюсовані та презентовані.

Як показує практика приватних організацій та бізнес структур, іміджмейкінг передбачає застосування цілісного комплексу механізмів, котрий включає в себе ряд економічні, правові, організаційно – мотиваційні, кадрові, контролюючі аспекти. Увагу доцільно звернути на організаційно – мотиваційний аспект, так як без формування позитивного корпоративного іміджу в рамках організації досить часто досягти бажаного ефекту ззовні. Слід пам'ятати, що працівники фірми, її керівництво є безпосередніми носіями суб'єктивного ставлення до організації, корпоративної культури. Вони в силі як спростувати, так і підтвердити дійсність тих складових, що позиціонуються як елементи іміджу компанії. Мотиваційна складова в роботі чиновників, яка має виходити за фінансові межі в умовах кризи, з нашої позиції має стати однією з вагомих частин іміджу. В цьому контексті важливим є досвід українських та іноземних представників бізнесу. Так, Netflix покриває видатки, пов'язані із доглядом за дитиною протягом року з моменту її народження та





дає змогу батькам обирати для роботи гнучкий графік із вихідними в дні, коли це необхідно. Інтернет – сервіс OpenDNS бере на себе організація після робочого дозвілля працівників: чемпіонати із настільних ігор, безкоштовні групові заняття йогою, щосереді проводять дні вафель та млинців. У такий спосіб керівництво згуртовує колектив, формуючи із них дружню команду.

На вітчизняних просторах пропонують такі *gifts* («плюшки») від роботодавців. Як варіант, SoftServe – ІТ-компанія, що надає співробітникам корпоративне медичне обслуговування, широку мережу дисконтних програм, оплату спортзалу, танцювальних занять, йоги. В одному з офісів Сіклум, який знаходиться в Україні, вагому увагу звертають на освіту працівників: пропонують сертифікаційні класи, різного роду події у формі спортивних занять, туризму. Подібним шляхом пішла і компанія Eleks.

Дійсно, подібна практика підтверджує, що у сучасних умовах ринку праці успіх підприємства значною мірою залежить від ефективності роботи його співробітників. Основними факторами, що впливають на продуктивність праці, є не лише матеріальна винагорода, а й додаткові методи стимулювання, які допомагають підтримувати високу мотивацію працівників. Додаткове стимулювання є ключовим елементом у побудові здорової корпоративної культури, підвищенні лояльності працівників та забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності організації. Компанії, що активно використовують цей підхід, можуть розраховувати на покращення результатів своєї діяльності та створення стабільного фундаменту для майбутнього розвитку.

Висновки. Роль сучасного спеціаліста з управління персоналом не обмежується лідерством у життєвому циклі працівників. З кожним днем все більше компаній прагнуть бачити їх у ролі стратегічних управлінців і делегують їм прийняття важливих рішень. Тому створення стратегії управління персоналом у більшості випадків стає невід’ємною частиною обов’язків HR. Зростає усвідомлення її змісту й ваги серед керівників, у зв’язку з чим останні виділяють ресурси для її розвитку. В даному випадку особливо важливою є підтримка комунікації, розвитку нових навичок та створення мотиваційних програм для збереження ефективності персоналу. Саме активна роль HR менеджера у вирішенні кризових завдань допомагає зберегти стабільність й підтримати позитивний розвиток підприємства в умовах нестабільності. Перспективи подальших наукових пошуків вбачаємо у вивченні ролі організаційного лідерства у формуванні ефективної корпоративної культури.

Література:

1. Барна Н. В. Іміджологія. Київ: Ун-т Україна, 2007. 217 с.
2. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. Вид-во «Політехніка». 2021. 194 с.
3. Таран О. М. Психологія управління: посібник. Харків: ХНАУ, 2012. 203с.
4. Штагаренко А. В., Перегяко Л. А. Стратегії управління людськими ресурсами. Інновіng сучасних трендів в менеджменті безпеки: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів: ЛДУ БЖД. 2023. с. 202–203





5. Чкан А. С. Самоменеджмент: навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напрямку підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.

6. Формування інтелектуального потенціалу промислового підприємства: ресурсні обмеження та інноваційно-орієнтоване бізнес-партнерство: монографія / за ред. Філіппова С. В., Ткач К. І., Васильєва В. Ю. та ін. Швайнфурт: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. 210 с.

7. Панасюк А. Ю. Формування іміджу: стратегії, психотехнології. Київ: Вид-во «Омега», 2008. 266 с.

8. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наук. Розробка / авт. кол.: Сergyоїн С. М., Лола В. В., Хожило І. І. та ін.; за заг. ред. Сergyоїна С. М. Київ: НАДУ, 2009. 32 с.

References:

1. Barna, N. V. (2007). *Imidzhelohiia* [Imageology]. Kyiv: Un-t Ukraina. 217 s. [In Ukrainian].
2. Voitko, S. V., & Melnychenko, A. A. (2021). *Liderstvo ta antykryzovi menedzhment: pidruchnyk* [Leadership and Crisis Management: Textbook]. Kyiv: KPI im. I. Sikorskoho. Vyd-vo «Politekhnik». 194 s. [In Ukrainian].

3. Taran, O. M. (2012). *Psykhologhiia upravlinnia: posibnyk* [Management Psychology: A Guide]. Kharkiv: KhNAU. 203 s. [In Ukrainian].

4. Shtaharenko, A. V., & Peretiatko, L. A. (2023). *Stratehii upravlinnia liudskymy resursamy* [Human Resource Management Strategies]. *Innovinh suchasnykh trendiv v menedzhmenti bezpeky: zbirnyk naukovykh prats Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Innovating Modern Trends in Safety Management: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference* (pp. 202–203). Lviv: LDU BZhD. [In Ukrainian].

5. Chkan, A. S. (2014). *Samomenedzhment: navchalnyi posibnyk dlia studentiv osvitno-kvalifikatsiinoho rivnia «bakalavr» napriamui pidhotovky «Menedzhment»* [Self-Management: A Textbook for Students of the «Bachelor» Qualification Level in the Field of «Management»]. Zaporizhzhia: ZNU. 84 s. [In Ukrainian].

6. Filippov, S. V., Tkach, K. I., & Vasyliiev, V. Yu. (Eds.). (2018). *Formuvannia intelektualnogo potentsialu promysloвого pidpriemstva: resursni obmezhennia ta innovatsiino-orientovane biznes-partnerstvo: monohrafiia* [Forming the Intellectual Potential of an Industrial Enterprise: Resource Constraints and Innovation-Oriented Business Partnership: A Monograph]. Shweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 210 s. [In Ukrainian].

7. Panasiuk, A. Yu. (2008). *Formuvannia imidzhu: stratehii, psykhotehnolohii* [Image Creation: Strategies, Psychotechnologies]. Kyiv: Vyd-vo «Omeha». 266 s. [In Ukrainian].

8. Seryohin, S. M., Lola, V. V., Khozhylo, I. I., et al. (2009). *Formuvannia pozytyvnoho imidzhu orhaniv vlady cherez pidvyshchennia yakosti nadannia administratyvnykh ta sotsialnykh posluh: naukova rozrobka* [Creating a Positive Image of Government Bodies Through Improving the Quality of Administrative and Social Services: Research Study]. Kyiv: NADU. 32 s. [In Ukrainian].