

6. Khalina, V., and T.Vasilieva. "Structural and functional approach to the formation of customer-oriented enterprise development strategy." *Economy and Society*, no.(22), 2020. doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-83 c.1-7
7. Khoroshova, Y.O. Development of customer orientation of the enterprise in foreign markets. Master thesis. Ternopil National University of Economics. Educational and Scientific Institute of International Economic Relations. Ternopil. 2018.
8. Shchyrin, Y., and O. Chernenko. "How to hear the level of customer satisfaction?" *Marketing in Ukraine*, no. 3, 2018, pp. 28–30.
9. *How to Improve Customer Experience: The Definitive Net Promoter Guide*. cdn2.hubspot, cdn2.hubspot.net/hub/268441/file-220371862-pdf / eBooks / eBook\_\_Satmetrix\_Customer\_Experience\_Guide.pdf. Accessed 20 Apr.2022.
10. Amer, Muhammad, Daim, Tugrul U., and Antonie Jetter. *A review of scenario planning*. Portland, Portland State University, 2013, vol, 46, pp. 23-40. Sciencedirect, www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328712001978. Accessed 20 Apr.2022.
11. Stankovska, I.M., and O.V. Shiptur. "Development and training of gas distribution company staff." *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (series "Economics and Management in the Oil and Gas Industry")*, no.1 (23), 2021, pp.7-20. doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)
12. Questionnaire of JSC "Ivano-Frankivskgas", docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSflsFVLEByg4wXOg5bf322XgB8GzCXX7nr6rSd5KwHNqWsGr g/viewform. Accessed 20 Apr.2022.
13. "The lion's share of funds of PJSC "IVANO-FRANKIVSKGAZ" will be directed to the repair and replacement of gas networks." Official site of JSC "Ivano-Frankivskgas". January 24, 2019, if.dsoua.com/en/for-clients/news/id/levovu-chasku-koshtiv-pat-ivano-frankivskgaz-sprja-32120. Accessed 20 Apr.2022.
14. "Ivano-Frankivskgaz Zbut" reminds: how to restructure the debt for gas. Interfax-Ukraine inform. agency. 2021. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/708292.html>. Accessed 20 Apr.2022.
15. Debbie Zmorenski. Increase Training to Improve Results. ReliablePlant URL: <https://www.reliableplant.com/Read/29153/training-improves-results>. Accessed 20 Apr.2022.

**УДК 658.821**

doi: 10.15330/apred.2.18.137-145

**Галюк І. Б.<sup>1</sup>, Вербовська Л. С.<sup>2</sup>, Стецко О. І.<sup>3</sup>**

**СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ  
КОМУНІКАЦІЙ ТА ПОВЕДІНКИ ЛІДЕРА В УМОВАХ ЗМІН**

Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра менеджменту та адміністрування,  
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,  
76000, Україна,  
<sup>1</sup>тел.: +380975073311,  
e-mail: irynagaliuk11@gmail.com,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0726-1954>

<sup>2</sup>тел.: +380666091419,  
e-mail: verlesya@gmail.com,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

<sup>3</sup>тел.: +380950335647,  
e-mail: stetskoo@ukr.net

**Анотація.** Стаття присвячена визначенню ролі лідера та окресленню основних принципів побудови комунікації з командою в умовах змін. Для досягнення мети дослідження використано метод теоретичного дослідження, загально-логічний та метод узагальнення.

Авторами розглянуто особливості організації внутрішніх комунікацій на підприємстві в умовах змін, які полягають у виокремленні специфічних функцій, що повинні бути представлені у межах цих процесів.

У статті представлено структуру комунікацій в організації, яка використовується у стабільних умовах функціонування підприємства. Окреслено специфічні функції управлінського складу у забезпеченні комунікативної складової у процесі управління підприємством. Виокремлено завдання безпосередніх керівників команд, які вони повинні виконувати задля гармонізації комунікативних процесів у межах окремого підрозділу. Представлено переваги, які отримуються в ситуації правильно організованої внутрішньої комунікації.

У процесі проведеного дослідження виділено специфіку організації комунікативних процесів в умовах змін, особливо непередбачуваних, наприклад, викликаних карантинними обмеженнями, воєнним станом тощо. Визначено, що роль лідера у забезпеченні емоційної стабільності та рівноваги команди є визначальною. Оскільки ситуація змін потребує відповідального лідерства – лідер сповідує цінності організації, готовий бути прикладом для команди, створює передумови для відчуття залученості членів команди тощо, то відповідна поведінка лідера сприяє гуртуванню колективу до спільних дій і зменшує імовірність панічно-депресивних настроїв у членів команди.

На основі проведеного дослідження авторами зроблено висновки, основним з яких є розуміння того, ефективна внутрішня комунікація дозволяє формувати сильні колективи, які об'єднані спільними цінностями: відповідальністю, командним духом, добросовістю.

Визначено, що в умовах змін внутрішня комунікація повинна виконувати ще одну функцію – підтримуючу, суть якої полягає у збереженні емоційної рівноваги в колективі і виконання якої покладається на лідера як ініціатора комунікативних зв'язків. Лише такий підхід дозволить зменшити опір та знизити рівень напруги у колективі і зробити процес адаптації до змін менш травматичним.

**Ключові слова:** внутрішні комунікації, процеси змін, відповідальне лідерство.

*Haliuk I. B.<sup>1</sup>, Verbovska L. S.<sup>2</sup>, Stetsko O. I.<sup>3</sup>*

**COMMUNICATION ASPECTS OF MANAGEMENT WORK  
ON THE BASIS OF LEADERSHIP**

Ivano-Frankivsk National Technical  
University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management and Administration,  
street Karpatska, 15, Ivano-Frankivsk,  
76008, Ukraine,  
<sup>1</sup>tel. +380975073311,  
e-mail: irynagaliuk11@gmail.com,  
ORCID ID: 0000-0002-0726-1954

<sup>2</sup>тел.+380666091419,  
e-mail: verlesya@gmail.com,  
ORCID ID: 0000-0002-2509-1194

<sup>3</sup>tel. +380950335647,  
e-mail: stetskoo@ukr.net

**Abstract.** The article is devoted to defining the role of the leader and outlining the basic principles of building communication with the team in a changing environment. To achieve the goal of the research, the method of theoretical research, general logic and generalization method were used.

The authors consider the peculiarities of the organization of internal communications at the enterprise in the context of changes, which are to identify specific functions that must be represented within these processes.

The authors present the structure of communications in the organization, which is used in stable conditions of the enterprise. The specific functions of the management staff in providing the communicative component in the process of enterprise management are outlined. The tasks of the immediate team leaders, which they must perform in order to harmonize the communication processes within a separate unit, are highlighted. The advantages obtained in a situation of properly organized internal communication are presented.

In the course of the research the specifics of the organization of communicative processes in the conditions of changes, especially unpredictable, for example, caused by quarantine restrictions, martial law, etc. are highlighted. It is determined that the role of the leader in ensuring emotional stability and balance of the team is crucial. As the situation of change requires responsible leadership - the leader professes the values of the organization, ready to be an example for the team, creates conditions for a sense of team involvement, etc., the appropriate behavior of the leader

Based on the study, the authors concluded that the main one is the understanding that effective internal communication allows you to form strong teams that are united by common values: responsibility, team spirit, integrity.

It is determined that in the conditions of changes, internal communication should perform another function - supportive, the essence of which is to maintain emotional balance in the team and the implementation of which falls on the leader as the initiator of communication. Only such an approach will reduce resistance and reduce the level of tension in the team and make the process of adaptation to change less traumatic.

**Key words:** internal communications, change processes, responsible leadership.

**Вступ.** Економіка держави в цілому та господарська діяльність підприємств зокрема переживає непрості часи, що відображається на результируючих показниках роботи. Спочатку карантинні обмеження не дозволяли провадити повноцінну діяльність та забезпечувати випуск продукції у повному обсязі. Підсилювалась негативна сторона ситуації падінням попиту та платоспроможності частини населення. Економічне підґрунтя похитнулося. Воєнні дії на території України ще дужче посилили хиткість становища багатьох організацій. В таких умовах більшість підприємств стикнулись із питанням врегулювання взаємовідносин у колективі та правильної організації внутрішніх комунікацій. В умовах змін, а тим паче непрогнозованих змін, ці питання набирають ще більшої ваги і потребують ще більше зусиль для їх вирішення.

Питанням організації ефективної комунікації в організації приділено багато уваги в працях українських та зарубіжних науковців: В. Бебика [1], Л. Пруса [2], В. Різуна [3], Н. Петрука [4], М. Мандзюка [5], Н. Шпака [6], О. Шубіна [7], М. Бадеа [8], С. Козулі [9], П. Кожинського та Г. Мазурека [10] та ін. Автори вивчали специфіку комунікацій в організації, особливості її побудови, можливості застосування окремих методів та підходів до підвищення ефективності внутрішнього інформаційного обміну. Невирішеними до кінця залишаються питання організації комунікативних процесів на підприємстві в умовах змін.

Питанням роботи підприємства в умовах змін значну увагу приділено у роботах багатьох дослідників: Т. Гринька [11], С. Степаненка [12], С. Стеціва [13], Д. Савло [14], М. Райса [15], Дж. Балогана [16], та ін. Наковці вивчали питання організаційних змін на різних рівнях організації управлінських процесів, із залученням психологічних аспектів реалізації змін. Однак, єдиного бачення підходів до управління змінами на підприємстві на сьогодні немає.

Роль лідера у забезпеченні комунікативного обміну всередині організації, в умовах змін, які мають місце в діяльності підприємства, вивчали науковці різних країн: Гузар О. [17], Пашко Л. А. [18], Йохансон К. та Міллер В., Гамрін С. [19] та ін. Представлено ряд бачень місця лідера у процесі впровадження змін, однак питання лідера-комунікатора як основної фігури забезпечення спокою і рівноваги колективу в умовах змін потребує більш досконалого вивчення.

Особливого значення питання ефективних комунікацій набирає у часи змін, коли постає завдання зберегти колектив, його емоційний стан та здатність до прийняття виважених рішень, продовження роботи на належному рівні. Саме лідер та його здібності спілкування та переконання можуть забезпечити адекватний перебіг адаптації команди до нових викликів, які є у зовнішньому середовищі, а подекуди, і створюють загрозу життю.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення ролі лідера та окреслення основних принципів побудови комунікації з командою в умовах змін. Для досягнення мети дослідження використано метод теоретичного дослідження, загальнологічний та метод узагальнення.

**Результати.** Питання внутрішньої комунікації у сьогоденні є дуже важливим питанням в управлінні організаціями. Зростання обсягу інформації, впровадження передових проєктів, зростання потреб працівників, суспільства та навколишнього середовища, розвиток інформаційних технологій та комунікації вимагають більшої уваги до нової ролі внутрішньої комунікації як обов'язкового підходу до управління організацією.

Комунікація – це процес, який відіграє значну роль у здійсненні основних функцій управління, а завдяки передачі інформації та комунікації членів організації забезпечується ефективне функціонування кожного підрозділу.

Спілкування в організації – це передусім передача інформації від однієї людини до іншої [20]. Цей процес і його прозорість впливають на розуміння окремим працівником індивідом цілей і досягнення спільних результатів командою. Крім того, правильний потік інформації в поєднанні з діалогом впливає, серед іншого, на мотивацію підлеглих, їх залучення до життя організації або створення організаційної культури.

Все частіше більше компаній усвідомлюють, що їхній успіх також залежить від мотивованих та задоволених працівників [21].

Роль внутрішньої комунікації незаперечна, оскільки вона:

- сприяє досягненню поставлених цілей;
- допомагає простежити взаємозв'язок між діяльністю окремого працівника та баченням організації;
- сприяє залученості працівників до досягнення спільних результатів;
- сприяє ефективній комунікації лідер-команда.

Суть змін полягає у переході від відомого до невідомого. Чим більшою є швидкість змін в організації, тим більше вона потребує комунікативної відкритості керівників. Важливим для ефективного процесу змін є відкрите та чесне спілкування.

Відкрите спілкування займає багато часу і вимагає багато зусиль, однак потенційні переваги, які воно приносить, величезні.

Запровадження такого процесу спілкування з підлеглими вимагає від керівництва оволодіння вмінням вести відкрите обговорення, надання та отримання зворотного зв'язку.

Організація, яка розробляє зміни, але не повідомляє про них заздалегідь співробітників, має бути готова до сильного опору.

Існує багато рекомендацій щодо побудови моделі внутрішніх комунікацій в організації. Однак, в умовах змін важливість комунікаційної взаємодії зростає в рази. Роль лідера підсилюється.

В умовах нормального перебігу функціонування підприємства керівники різних ланок використовують систему внутрішньої комунікації з метою планування, організації, спрямування і контролю дій і зусиль персоналу, посилення його мотивації і заохочення.

Вища ланка управління підприємством, забезпечуючи внутрішню комунікацію, переслідує наступні цілі [22]:

- демонстрація поведінки відповідно до задекларованих принципів, створення культури довіри, помітність, наслідування;
- декларування спільної чіткої організаційної місії, бачення та цінностей;
- інформування про стратегічні пріоритети та результати, ініціювання можливостей трансформаційних змін;
- інформування про своєчасність рішень, прозорість рішень.

Безпосередні керівники є відповідальними за щоденну комунікацію з командою. Саме на них покладена функція заохочення до зворотного зв'язку, обміну думками. Внутрішня комунікація у цьому випадку виступає потужним інструментом управління продуктивністю працівників та розвитку їхніх компетенцій, а розширення можливостей та залучення працівників.

Комунікація «безпосередній керівник - команда» направлена до досягнення наступних цілей:

- формулювання цілей та забезпечення зворотного зв'язку, сприяння досягненню ефективності та виконанню організаційних цілей;
- забезпечення процесів висхідної і низхідної передачі інформації, а також кросфункціональної;
- інформування про очікування, залучення працівників до забезпечення спільних результатів протягом усього життєвого циклу працівників;
- забезпечення щоденної комунікації, представлення актуальної інформації, яка необхідна команді для виконання своїх прямих повсякденних завдань.

Можна узагальнити вище наведену інформацію і виділити ряд основних ролей внутрішньої комунікації на підприємстві:

1. Своєчасне і повне інформування команди про результати роботи і майбутні плани.
2. Забезпечення зворотного зв'язку від команди.
3. Розвиток горизонтальних комунікаційних зв'язків між членами команди.
4. Формування та розвиток стійкої корпоративної культури.
5. Декларування і підтримка цінностей компанії.
6. Підтримка культури змін.
7. Розвиток бренду підприємства.
8. Зростання показника залученості персоналу.
9. Ідентифікація внутрішніх факторів із негативним впливом на розвиток бізнесу.
10. Проведення заходів у рамках режиму кризових комунікацій.

Своєчасне та повне інформування дозволяє працівникам відчувати себе у курсі подій, які мають місце в організації. Це забезпечує відчуття власної важливості і потреби, оскільки керівництво ставить їх до відома про зміни або ж події.

Формування налагодженої структури внутрішніх комунікацій дозволяє отримати ряд переваг, а саме [23]:

1. Правильно виставлена комунікація сприяє задоволенню потреб працівників у приналежності та причетності.

2. Створює підстави для команди пишатися своєю організацією.

3. Допомогає вибудувати довірливі відносини з людьми, які працюють в організації.

4. Допомогає створити мікроклімат творчості і доброзичливості, що є важливим для утримання професіоналів.

5. Допомогає стабілізувати ситуацію підчас зовнішніх криз. Команда, яка отримує інформацію у позитивному настрої, легше сприймає зовнішні впливи. У працівників виникає впевненість у тому, що організація піклується про них.

В умовах змін, окрім перелічених дій, додається використання внутрішньої комунікації для збереження спокою в колективі, підтримки психологічної рівноваги, заспокоєння тощо. До уваги слід брати емоційні потреби команди, мотивуючи працівників своїми діями і словами [24]. Така психологічно-емоційна складова є необхідною, особливо в умовах непередбачуваних змін. Наприклад, підчас карантинних обмежень, воєнного стану тощо.

Підтримання внутрішньої комунікації в умовах змін є важливим і обов'язковим незалежно від умов роботи – часткова залученість, призупинення діяльності чи робота у повноцінному режимі. Забезпечення регулярного спілкування допомагає команді впоратися зі стресом, отримати відчуття впевненості та залученості.

Особливої уваги в умовах змін потребує зворотний зв'язок, рівень налагодженості якого дозволяє зрозуміти настрої працівників. Дієвим підходом є проведення щоденних онлайн/офлайн зустрічей для керівного складу та вузьких онлайн/офлайн зустрічей з командою для обговорення поточних питань та отримання зворотного зв'язку.

Психологічна витривалість команди залежить від емоційної рівноваги її членів. Тому особливістю комунікації з працівниками у період змін є відвертість. Завданням керівників є підтримка людей, пояснення важливих питань, окреслення подальших кроків у діяльності. Розмови про непрості моменти повинні бути із урахуванням реального стану справ, а не представлення інформації крізь призму «рожевих окулярів» чи нагнітання негативу. Працівники матимуть змогу планувати подальші дії і власні фінанси.

Час змін – період відповідального лідерства. Лідер своєю поведінкою демонструє приклад сприйняття ситуації. В умовах змін, коли ситуація дозволяє працювати віддалено, відповідальний лідер буде працювати офлайн, цим самим створюючи атмосферу підтримки для свого колективу, замученості до спільної праці. Така поведінка лідера сприяє гуртуванню до спільних дій і зменшує імовірність панічно-депресивних настроїв, оскільки члени команди відчувають причетність до загальної справи.

Ефективна внутрішня комунікація дозволяє формувати сильні колективи, які об'єднані спільними цінностями: відповідальністю, командним духом, доброчесністю.

Таким чином, комунікація в умовах змін повинна виконувати ще одну функцію – підтримуючу, яка дозволяє зберегти емоційну рівновагу у колективі. Цьому сприяє позитивне представлення інформації, демонстрація вдячності колективу за роботу у нелегкий час, розуміння ситуації та долученість до створення спільних результатів. Основну роль у забезпеченні підтримуючої функції комунікації відіграє лідер як основна комунікативна ланка.

Спільна праця, можливість комунікувати, отримання подяки за вклад у спільний результат, відчуття приналежності – найбільший стимул до продовження роботи у період змін, покращення спільних дій.

**Висновки.** Метою даної статті було визначення ролі лідера та окреслення основних принципів побудови комунікації з командою в умовах змін. З огляду на проведені дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Значення внутрішньої комунікації для ефективного управління підприємством є незаперечним, оскільки вона забезпечує внутрішню взаємодію управлінського складу і персоналу, керівників і команди, працівників між собою.

2. Успішність внутрішньої комунікації залежить від правильності її побудови, урахування специфіки робочої взаємодії та основних принципів управління, які закладені у цінності та корпоративну культуру організації.

3. Комунікація на рівнях «управлінська ланка – персонал», «безпосередній керівник – команда» переслідують дещо відмінні цілі, тому це слід враховувати при формуванні комунікаційної структури.

4. Формування внутрішньої комунікації повинно враховувати не лише інформаційний обмін для забезпечення функціонування підприємства у стабільному середовищі, але й підготовчі моменти у випадку можливих змін, що дозволить зробити адаптацію в умовах реальних змін простішою.

5. Період змін передбачає відповідальне лідерство, яке проявляється у емоційній підтримці команди, фізичній присутності лідера у колективі, спілкування на виявлення потреб працюючих тощо. Саме лідер своєю поведінкою подає приклад емоційної врівноваженості, допомагає підлеглим відчути себе потрібними і залученими у загальний процес діяльності.

6. Внутрішні комунікації в умовах змін, окрім класичних функцій, повинні виконувати ще одну функцію – підтримуючу, яка передбачає посилену увагу до забезпечення зворотного зв'язку, прозорість спілкування, збільшення частоти комунікації, вдячність працівникам за відданість роботі у нелегкий час.

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз : монографія. К. : МАУП, 2005. 440 с.
2. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2009. № 1. С. 38-41.
3. Різун В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] URL : <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1> (дата звернення 1.06.2022)
4. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу [Електронний ресурс] К. : Центр духовної культури, 2004. № 43. URL: [http://www.filosof.com.ua/Jornel/M\\_43/Petruk.htm](http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm) (дата звернення 1.06.2022)
5. Мандзюк М. М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньо організаційними комунікаціями. *Управління розвитком*, 2011. №4(101). С. 180-182.
6. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
7. Шубін О. О., Сіменко І. В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки.* 2010. №1 (103). С. 175-184.
8. Badea M. Social Media and Organizational Communication. *Procedia. Social and Behavioral Sciences.* 2014. 149. P. 70–75.
9. Kozula S. Komunikacja wewnętrzna – niedoceniana składowa efektywności. 2016. URL: <https://publicrelations.pl/komunikacja-wewnetrzna-niedoceniana-skladowa-efektywnosci/> (дата звернення 1.06.2022)
10. Korzyński P., Mazurek, G. Społecznościowa komunikacja wewnętrzna. *Harvard Business Review.* 2016, 3, 22–24.
11. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес-Інформ.* 2015. № 11. С. 39-44.
12. Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес-Інформ.* 2015. №4. С. 291–297.
13. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка.* 2012. № 4. С. 155-163.

14. Salvo D., Holland D. *Change Management: the New Way: Easy to Understand; Powerful to Use*. Xlibris Corporation, 2012, 285 p.
15. Reiss M. *Change Management*. BoD – Books on Demand, 2012, 356 p.
16. Balogun J., Hope Hailey V., Gustafsson S. *Exploring Strategic Change*. Fourth edition published. Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2016, 258 p
17. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
18. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: моногр. / За заг. ред. Н.Р.Нижник, Н.Т.Гончарук. Д.: Монолит, 2009. С. 255-271.
19. Catrin Johansson, Vernon D Miller, Solange Hamrin. *Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors*. DEMICOM, Mid Sweden University, 2011. 46 p.
20. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник. Львів: БаК, 2001. 624 с.
21. Klimek-Michno K., Marciniak K. Kultura dialogu zamiast komunikatu „góra-dół”. *Kompendium HR, dodatek do Personel i Zarządzanie*. 2017. №10. P.108–109.
22. Посібник з планування внутрішньої комунікації [Електронний ресурс]. URL : [https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM\\_148x2103mm.pdf](https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf) (дата звернення 2.06.2022)
23. New normal у внутрішніх комунікаціях - сторітелінг для бізнесу. URL : <https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikaciyah-storiteling-dlya-biznesu/> (дата звернення 2.06.2022)
24. Внутрішні комунікації: як бути «точкою опори» для працівників у морі невизначеності. *Executives. Журнал для управлінців*. URL: <https://executives.com.ua/vnutrishni-komunikatsii-yak-butu-tochkoiu-opory-dlia-pratsivnykiv-u-mori-nevuznachenosti/> (дата звернення 2.06.2022)

#### References

1. Bebyk, V. M. *Information and communication management in global society: psychology, technology, technology of public relations: a monograph*. Kyiv, MAUP, 2005.
2. Pruss, L. R. “Communication Management.” *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, no.1, 2009, pp. 38-41.
3. Rizun, V. V. *Theory of mass communication*, [journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1](http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1). Accessed 1 June 2022.
4. Petruk, N. K. *Organization as a social phenomenon: the principles of socio-philosophical analysis*. Kyiv, Center for Spiritual Culture, 2004. [Filosof, www.filosof.com.ua/Jornel/M\\_43 /Petruk.htm](http://filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm). Accessed 1 June 2022.
5. Mandzyuk, M. M. “Theoretical recommendations for improving the management of internal organizational communications.” *Development Management*, no. 4 (101), 2011. pp. 180-182.
6. Shpak, N. O. *Fundamentals of communication management of industrial enterprises: monograph*. Lviv, Lviv Polytechnic Publishing House, 2011.
7. Shubin, O. O., and I. V. Simenko “Analytical assessment of the quality of organizational communications.” *Actual problems of economics*, no (103), 2010. pp. 175-184.
8. Badea, M. “Social Media and Organizational Communication.” *Proceedings. Social and Behavioral Sciences*, no. 149, 2004. pp. 70–75.
9. Kozula, S. *Internal communication is an underestimated component of efficiency*. [publicrelations.pl/komunikacja-wewnetrzna-niedoceniana-skladowa -efektywnosci /](http://publicrelations.pl/komunikacja-wewnetrzna-niedoceniana-skladowa -efektywnosci/). Accessed 1 June 2022.
10. Korzyński, P., and G.Mazurek. “External communication is internal.” *Harvard Business Review*, no. 3, 2016. pp 22–24.
11. Grinko, T. V., and T. Z. Gviniashvili. “Methodological approaches to the classification of changes in the enterprise.” *Business-Inform*, no. 11, 2015, pp. 39-44.
12. Stepanenko, S. V., and S. V.Lukashev. “Morphological analysis of the concept of "management of organizational change.” *Business-Inform*, no.4, 2015, pp. 291–297.
13. Stetsiv, S. R. “Formation of elements of change management system at the enterprise.” *Bulletin of Sumy State University. Ser. : Economics*, no 4, 2012, pp. 155–163.
14. Salvo, D., and D. Holland. *Change Management: the New Way: Easy to Understand; Powerful to Use*. Xlibris Corporation, 2012.
15. Reiss, M. *Change Management*. BoD - Books on Demand, 2012.
16. Balogun, J., Hope, Hailey V., and S. Gustafsson. *Exploring Strategic Change*. Fourth edition published. Edinburgh Gate, Prentice Hall, 2016.
17. Husar, O. *Communicative leadership of heads of educational institutions: a textbook*. Kyiv, SE "Scientific and Production Center" Priorities ", 2016.



18. Pashko, L. A. *Management leadership as a guarantee of effective functioning of public administration. Administrative reform in Ukraine: current status, problems and prospects: monograph.* For the head. ed. NR Nizhnik, NT Goncharuk. Dnipropetrovsk, Monolith, 2009, pp. 255-271.
19. Johansson, Catrin, Miller, Vernon D., and Hamrin Solange. *Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors.* DEMICOM, Mid Sweden University, 2011.
20. Griffin, R., and V. Yatsura *Fundamentals of Management.* Lviv, Bak, 2001.
21. Klimek-Michno, K., and K.Marciniak. "The culture of dialogue replaces the up-and-down communication". *Kompendium HR, Supplement to Personnel and Welfare*, no.10, 2017, pp. 108–109.
22. *Manual on Internal Communication Planning.* Eu4pfm, eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM\_148x2103mm.pdf. Accessed 2 June 2022.
23. "New normal in internal communications - storytelling for business." hurma.work, hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikacziyah-storiteling-dlya-biznesu/ Accessed 2 June 2022.
24. "Internal communications: how to be a "fulcrum" for workers in a sea of uncertainty." *Executives. Magazine for managers*, executives.com.ua/vnutrishni-komunikatsii-yak-buty-tochkoiu-opory-dlia-pratsivnykiv-u-mori-nevyznachenosti/ Accessed 2 June 2022.