

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-114>

УДК 005.8:316.77

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПРИ УПРАВЛІННІ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF COMMUNICATIONS IN PROJECT MANAGEMENT IN MANAGING THE PRODUCT POLICY OF THE ENTERPRISE

Якубенко Віталій Сергійович

магістрант,

Черкаський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3614-9300>**Зачосова Наталія Володимирівна**

доктор економічних наук,

Черкаський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>**Yakubenko Vitaliy, Zachosova Natalia**

Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University

У статті досліджено роль комунікації як системного елементу управління проєктами, що впливає на координацію дій, розподіл ресурсів та досягнення визначених цілей. Значну увагу приділено взаємозв'язку ефективності комунікацій з процесами управління товарною політикою підприємства, яка передбачає формування асортименту, управління життєвим циклом товарів та адаптацію пропозиції до потреб ринку. Здійснено аналіз міжособистісної взаємодії всередині проєктних команд з акцентом на зв'язок між якістю комунікаційних процесів та ефективністю реалізації проєктних завдань. Встановлено, що показники комунікаційної взаємодії, зокрема своєчасність, прозорість та змістовність обміну інформацією, корелюють із рівнем відповідальності учасників та дотриманням часових рамок проєкту. Окрему увагу приділено неформальним каналам комунікації, які сприяють формуванню стійких горизонтальних зв'язків у колективі, підвищенню рівня довіри та створенню сприятливого психологічного клімату. Проаналізовано значення емоційного інтелекту керівника як чинника, що опосередковано впливає на якість управлінських рішень і взаємодію в команді. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення комунікаційних стратегій у межах управління проєктами різного рівня складності.

Ключові слова: проєктний менеджмент, комунікація, міжособистісна взаємодія, товарна політика, команда, емоційний інтелект, неформальні комунікації, управління, довіра, відповідальність, ефективність.

This article aims to investigate the role of communication in enhancing the efficiency and success of project management processes. The relevance of this topic is grounded in the increasing complexity and dynamic nature of modern projects, which require effective coordination and information sharing among team members to achieve planned objectives and maintain workflow continuity. Considerable attention is paid to the relationship between the effectiveness of communications and the processes of managing the product policy of the enterprise, which involves assortment formation, product life cycle management, and the adaptation of the offering to market needs. The study employs a mixed-methods approach, combining qualitative analysis of communication behaviors with quantitative assessment of their impact on project outcomes. The study examines key communication factors that influence project success by analyzing theoretical frameworks and existing literature on team interactions and project performance. The results demonstrate that clear, timely, and transparent communication positively affects task execution, responsibility distribution, and adherence to project schedules. Additionally, the study highlights the significant role of informal communication channels in strengthening interpersonal relationships, building mutual trust, and creating a supportive team environment. Emotional intelligence of project managers is also identified as a critical factor that improves communication quality, decision-making, and conflict resolution within teams. The practical significance of this research lies in its application for developing effective communication frameworks and leadership practices, which can be tailored to different project types and organizational structures, ultimately improving overall project



performance and stakeholder satisfaction. Based on the analysis, it is concluded that communication management is not merely a technical function but a strategic process that should be actively developed throughout all stages of the project lifecycle. The research findings can be applied to the development and optimization of communication frameworks and leadership approaches within both traditional and agile project environments. This contributes to an integrated understanding of communication as a driver of project success across various organizational settings.

Keywords: project management, communication, interpersonal interaction, product policy, emotional intelligence, informal communication, team dynamics, managerial effectiveness, trust, responsibility, leadership.

Постановка проблеми. Ускладнення проектного середовища та зростання динаміки взаємодії між його учасниками висуває нові вимоги до якості управлінських рішень, де комунікація дедалі частіше постає не лише як технічний засіб обміну інформацією, а як стратегічний чинник, що впливає на цілісність управлінських процесів. Попри наявність усталених процедур і регламентів у сфері управління проєктами, саме міжособистісна комунікативна взаємодія визначає здатність команди адаптуватися до змін, координувати дії та забезпечувати досягнення цілей у складних умовах. У ряді випадків недостатній рівень розвитку комунікаційного середовища призводить до порушення логіки управлінських процесів, появи конфліктів, зниження відповідальності учасників і порушення строків виконання проєктів.

Спостерігається тенденція недооцінки впливу міжособистісної комунікації, емоційної компетентності керівника та довіри в колективі на загальну ефективність управлінських рішень. Незважаючи на встановлення формальних комунікаційних схем, неформальні канали взаємодії залишаються поза полем уваги більшості менеджерів, що створює підґрунтя для дослідження ролі комунікацій не як додаткового, а як структурного елемента управлінської діяльності, оскільки це відчутно в управлінні товарною політикою підприємства, яка охоплює широкий спектр завдань від формування асортиментної стратегії та оптимізації портфеля продукції до розробки та реалізації інноваційних товарів.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що інтеграція цілісної комунікаційної стратегії, яка враховує як формальні, так і неформальні канали, сприятиме підвищенню ефективності управління проєктами за рахунок зміцнення внутрішньої взаємодії, зниження конфліктності та підвищення адаптивності команд.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі комунікацій у сфері проектного менеджменту привертає стійкий інтерес як серед дослідників, так і серед практиків управлінської діяльності. В академічній та прикладній літературі, особливо закордон-

ній, значний акцент зроблено на аналізі того, як якість міжособистісної комунікації впливає на результативність реалізації проєктів. Так, у працях К. Керцнера комунікаційні процеси розглядаються як фундаментальні для ефективного розподілу ресурсів, координації дій та ухвалення управлінських рішень [1]. Узагальнення підходів міжнародних стандартів, зокрема PMBOK Guide, підтверджує стратегічну вагу управління комунікаціями як інтегрованого компонента життєвого циклу проєкту [2].

У наукових розвідках українських авторів пріоритет віддається дослідженню соціально-психологічних умов взаємодії в проєктних командах. Зокрема, М. Д. Прищак та О. Й. Лесько наголошують на значенні довіри, психологічної підтримки та неформальних каналів обміну інформацією. Така взаємодія, за висновками авторів, сприяє підвищенню відповідальності виконавців, покращенню командної динаміки та зміцненню внутрішнього мотиваційного клімату [3].

Окремим напрямом наукового аналізу є вплив емоційного інтелекту керівника на процеси управління. У працях Л. В. Єременко [4] і О. В. Хитра, М. І. Бендасюк [5] демонструється, що розвинені емоційні компетенції здатні знижувати рівень конфліктності в колективі, забезпечувати більш ефективну комунікацію та посилювати залученість членів команди в досягнення спільних цілей.

Водночас у сучасному науковому дискурсі бракує комплексних досліджень, які б об'єднували в межах однієї аналітичної моделі вплив формалізованих і неформальних комунікаційних практик, а також емоційної компетентності керівника на результати проектного управління. З огляду на мінливість зовнішнього середовища та різноманіття організаційних форм реалізації проєктів, постає потреба у подальшому осмисленні цієї проблематики з урахуванням галузевої специфіки, масштабу проєктів і типів командної взаємодії.

Мета статті – полягає у комплексному дослідженні ролі комунікацій як основного чинника, що визначає ефективність управ-

ління проєктами. Досягнення поставленої мети потребує системного аналізу як формальних, так і неформальних комунікаційних процесів у проєктних командах, а також оцінки їх впливу на координацію діяльності, розподіл ресурсів і відповідальності, своєчасність виконання завдань і дотримання встановлених термінів. Зокрема, акцент зроблено на їх значенні для управління товарною політикою підприємства, де комунікація стає вагомим умовою узгодження стратегічних і тактичних рішень щодо продуктів.

Виклад основних результатів дослідження. Теоретико-методологічна основа дослідження базується на системному підході до проєктного менеджменту, у якому комунікація розглядається як центральний компонент, що забезпечує ефективну координацію діяльності, розподіл ресурсів і контроль за виконанням проєктних завдань. У теоретичній площині комунікація розглядається не лише як обмін інформацією, а як складний процес взаємодії, що включає передачу знань, формування спільних цілей, мотивацію учасників та розвиток довіри [1].

Однією з базових умов ефективного комунікаційного процесу в управлінні проєктами є його якість, яка розглядається не лише як технічний параметр передавання інформації, а як складне багатовимірне явище, що охоплює своєчасність донесення повідомлень, точність формулювання змісту, доступність і зрозумілість викладених положень для усіх учасників комунікації, а також прозорість інформаційних потоків, що дозволяє уникати неоднозначностей та посилює передбачуваність управлінських рішень [4].

У цьому контексті формальні канали комунікації, зокрема службова документація, протоколи офіційних нарад, звітна документація тощо, виступають інструментом упорядкування й регламентації інформаційного обміну, що, своєю чергою, забезпечує чітке визначення зон відповідальності кожного учасника проєктної діяльності, сприяє дотриманню дисципліни та спрощує процедури контролю. Разом із тим, неформальні комунікаційні канали, серед яких можна виділити особисті бесіди, спонтанні зустрічі чи неофіційні обговорення, відіграють істотну роль у зміцненні міжособистісних стосунків між членами команди, формуванні атмосфери взаємної підтримки, довіри й неформального лідерства, що має безпосередній вплив на психологічний клімат колективу та рівень внутрішньої мотивації [3].

У теоретичному дискурсі з проблематики проєктного управління дедалі більшого значення набуває категорія емоційного інтелекту, що розглядається як сукупність здібностей керівника до усвідомлення, регулювання й конструктивного використання власних емоцій та емоцій інших учасників команди з метою оптимізації взаємодії, забезпечення стабільного функціонування комунікаційного середовища та підвищення ефективності спільної діяльності. Високий рівень емоційної компетентності дозволяє менеджеру проєкту знижувати напругу в колективі в умовах стресових ситуацій, мінімізувати ймовірність конфліктів, адаптувати стиль управління до змінних умов зовнішнього середовища, а також підтримувати високий рівень мотивації і залученості учасників проєкту до досягнення цілей. У цьому сенсі емоційний інтелект виступає не лише як психологічна якість особистості, а як управлінський ресурс, що суттєво впливає на якість прийняття рішень, ефективність комунікації та загальний результат проєктної діяльності [5].

Взаємодія цих елементів створює основу для ефективного інформаційного обміну, формування довіри серед учасників проєктної команди та забезпечення злагодженої роботи, що є необхідною умовою підвищення загальної продуктивності і успішності проєктів (рис. 1).

У контексті проєктного менеджменту комунікаційна взаємодія в межах команди набуває різних форм, кожна з яких виконує окремі функції, відповідає певному рівню формалізації й відображає специфіку як організаційної структури, так і міжособистісних відносин. Формалізовані канали комунікації слугують інструментом структурованого поширення інформації, забезпечуючи послідовність управлінських процесів, дотримання регламентів, контроль виконання завдань, а також фіксацію результатів прийнятих рішень у відповідній документації, що сприяє забезпеченню прозорості розподілу ролей і відповідальностей між учасниками проєктної діяльності, водночас формує офіційний інформаційний простір, у межах якого фіксуються всі значущі дії та етапи реалізації проєкту. Разом з тим, надмірна регламентованість і обов'язковість дотримання стандартів у межах формальних комунікацій можуть уповільнювати оперативність обміну інформацією та знижувати адаптивність у прийнятті рішень, що відчутно в умовах змінного середовища [1-3].

Неформальні комунікації, що ґрунтуються на особистісній взаємодії членів команди, віді-



Рис. 1. Теоретична модель комунікації в системі проєктного менеджменту

Джерело: сформовано на основі [1-5]

грають іншу, не менш значущу функцію – вони сприяють формуванню довіри, забезпечують підтримку емоційного зв'язку між учасниками спільної діяльності та створюють передумови для відкритого обговорення проблем і ініціатив. Такі канали обміну інформацією є менш жорсткими за своєю структурою, що дозволяє швидше реагувати на поточні виклики, адаптувати комунікаційні підходи та підтримувати сприятливий психологічний клімат. Проте, через відсутність формалізованої фіксації, неформальні комунікації можуть призводити до викривлення змісту повідомлень, втрати окремих відомостей або неоднозначного тлумачення інформації, що, у свою чергу, здатне ускладнити координацію дій у межах проєктної команди [6].

Емоційний інтелект передбачає здатність керівника розпізнавати, аналізувати та адекватно реагувати на емоційні стани членів команди, підтримувати позитивну робочу атмосферу, ефективно розв'язувати конфліктні ситуації, а також стимулювати мотивацію до

спільної діяльності. Наявність високого рівня емоційної компетентності дозволяє підвищити якість міжособистісної взаємодії, забезпечити адаптивність до змін і підвищити стійкість команди до стресогенних чинників. Водночас слід зважати на те, що емоційний інтелект має виразно індивідуалізований характер і вимагає постійного вдосконалення особистісних якостей керівника, зокрема саморефлексії, емпатії та здатності до саморегуляції [4-5].

З метою систематизації наведеного матеріалу доцільним є подання типології комунікацій у проєктних командах у вигляді узагальнюючої таблиці, яка відображає їх основні функції, переваги й обмеження у практиці управлінської діяльності (табл. 1).

Успішність реалізації проєктів значною мірою залежить не лише від наявності комунікаційних каналів, а й від якісних характеристик переданої інформації, які визначають, наскільки ефективно вона буде сприйнята, проаналізована й використана у процесі управління.

Таблиця 1

Характеристика типів комунікацій у проєктних командах

Тип комунікації	Основна функція	Переваги	Обмеження
Формальна	Регламентація процесів, контроль	Чіткість, офіційність, документування	Обмеженість, уповільненість
Неформальна	Підтримка міжособистісних відносин	Підвищення довіри, швидкість обміну	Відсутність офіційної фіксації
Емоційний інтелект	Управління емоціями і мотивацією	Поліпшення взаєморозуміння, адаптивність	Суб'єктивність, потреба в особистісному розвитку

Джерело: сформовано на основі [1-6]

Сучасні дослідження в галузі проєктного менеджменту все частіше звертаються до питання якості комунікації як системного чинника, що опосередковано або безпосередньо впливає на результативність управлінських рішень, адаптивність команди до змін, дотримання часових меж та ресурсних обмежень. У практичній площині це означає, що для забезпечення належного рівня комунікаційної взаємодії необхідно не тільки визначити відповідальні сторони й способи передачі інформації, а й забезпечити відповідність змісту і форми повідомлень певним параметрам, які мають вирішальне значення для якості комунікації [7].

Серед таких параметрів виділяють своєчасність, прозорість, зрозумілість і змістовність, кожен із яких виконує окрему функцію в забезпеченні ефективності проєктного управління. Своєчасність комунікації дає змогу уникнути затримок у реалізації ключових етапів проєкту, забезпечуючи оперативне реагування на зміни чи загрози. Прозорість сприяє підвищенню рівня довіри серед учасників, особливо за умов розподілених або мультидисциплінарних команд, де відкритий доступ до інформації забезпечує єдине розуміння цілей

і поточних задач. Зрозумілість повідомлень мінімізує ризик подвійного тлумачення або помилок у виконанні завдань, що актуально при залученні фахівців із різним рівнем підготовки. Нарешті, змістовність комунікації підсилює здатність приймати виважені рішення, спираючись на аналітичні матеріали, звітність та ретельно структуровану інформацію [8].

Управління проєктами у сучасних організаціях вимагає особливої уваги до налагодження ефективної комунікації, адже від цього залежить швидкість прийняття рішень та адаптивність команди до змін. Врахування та вдосконалення параметрів комунікації дозволяє мінімізувати конфлікти, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити загальну продуктивність проєктних груп (табл. 2).

Якість комунікаційних процесів справляє багатовимірний вплив на організацію проєктної діяльності, виходячи далеко за межі простого обміну інформацією. Вона безпосередньо позначається на точності та виваженості управлінських рішень, адаптивності команд до змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі, дотриманні календарних строків та ефективному використанні наявних ресурсів. Усі ці чинники відіграють провідну роль у

Таблиця 2

Основні параметри якості комунікації в проєктному менеджменті

Параметр	Опис функції	Вплив на управління проєктом
Своєчасність	Забезпечення оперативної передачі інформації	Уникнення затримок, своєчасне реагування на зміни
Прозорість	Відкритість і доступність інформації	Підвищення довіри, єдине розуміння цілей і завдань
Зрозумілість	Чіткість і однозначність повідомлень	Мінімізація помилок і непорозумінь
Змістовність	Насиченість і релевантність інформації	Підтримка обґрунтованих управлінських рішень

Джерело: сформовано на основі [7-8]

досягненні проектних цілей у межах встановлених часових і бюджетних обмежень.

Обґрунтованість управлінських рішень підвищується у випадках, коли керівництво має доступ до своєчасної, змістовної та чітко структурованої інформації, що дозволяє не лише точніше оцінювати ситуацію в динаміці проекту, а й ефективно прогнозувати ризики та розробляти відповідні стратегії дій. Належна комунікація також сприяє зниженню частоти випадкових помилок, поліпшенню якості оперативного і стратегічного планування, що в сукупності формує стабільний поступ проекту.

Одним із значущих чинників у цьому контексті є здатність проектної команди до адаптації. Її рівень істотно залежить від того, наскільки оперативно та прозоро відбувається передача інформації між учасниками. Високий ступінь комунікативної відкритості знижує рівень невизначеності, запобігає ескаляції конфліктів і дозволяє реагувати на зміну пріоритетів, зовнішні виклики або внутрішні коригування у планах, що забезпечує не лише стійкість команди, а й здатність зберігати продуктивність за умов нестабільного середовища [9].

Вчасне виконання робіт згідно з установленим графіком є індикатором ефективного проектного менеджменту. Воно прямо корелює зі швидкістю обміну критичною інформацією. Якщо комунікація є своєчасною та точною, значно знижується ймовірність затримок, полегшується координація дій та контроль за дотриманням послідовності етапів реалізації.

Окреме значення має оптимізація використання ресурсів – як матеріальних, так і людських. Вона значною мірою залежить від чіткості, зрозумілості та послідовності інформаційних потоків. Наявність прозорої системи

комунікації мінімізує ризики неправильного розподілу ресурсів, запобігає дублюванню функцій і сприяє забезпеченню рівномірного навантаження серед членів команди. Завдяки цьому знижується ймовірність перевитрат часу, фінансів та зусиль, що в цілому підвищує ефективність проектної діяльності [10].

Тому, параметри якості комунікації чинять суттєвий вплив на всі етапи проектного циклу – від планування до завершення. Вони визначають не лише технічний рівень виконання завдань, а й загальну спроможність команди працювати як цілісна, злагоджена система (табл. 3).

У практичному контексті управління товарною політикою, формальні комунікації забезпечують чіткість у розподілі завдань між підрозділами при плануванні асортименту, визначенні цінової стратегії чи оптимізації запасів. Натомість неформальні канали дозволяють швидше узгоджувати нові ідеї щодо розвитку товарів, що підвищує інноваційний потенціал підприємства.

Таким чином, якість комунікацій безпосередньо впливає на здатність підприємства реалізовувати товарну політику, підтримувати баланс між стабільністю основного асортименту у впровадженні нових продуктів.

Висновки. Ефективна комунікація в проектному менеджменті виступає не просто інструментом передавання інформації, а комплексним механізмом, що забезпечує єдність бачення, узгодженість дій і підтримку командної динаміки. Для управління товарною політикою підприємства вона необхідна, так як від чіткості та прозорості інформаційних потоків залежить успішність виведення нових продуктів, коригування асортименту та швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Таблиця 3

Вплив якості комунікації на основні аспекти реалізації проектів

Аспект реалізації проекту	Вплив якісних характеристик комунікації	Приклад практичного значення
Результативність управлінських рішень	Вища точність і обґрунтованість завдяки змістовній і зрозумілій інформації	Прийняття оптимальних рішень на основі аналітики
Адаптивність команди	Швидке реагування на зміни завдяки своєчасній і прозорій комунікації	Оперативне коригування планів у разі непередбачуваних обставин
Дотримання часових меж	Запобігання затримкам через оперативну передачу інформації	Виконання проекту в межах встановлених термінів
Оптимізація ресурсів	Зменшення конфліктів і підвищення довіри через прозорість і чіткість	Ефективний розподіл завдань і ресурсів у команді

Джерело: сформовано на основі [9-10]

Перша група забезпечує структурування й контроль процесів, а друга сприяє зміцненню довіри, неформального обміну досвідом і виникненню нових ідей. Баланс між ними дозволяє зберігати як порядок, так і ефективність у роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 2022. № 12. 1144 p. URL: <https://zh.z-lib.gd/book/807585/8c87f9/project-management-a-systems-approach-to-planning-scheduling-and-controlling.html> (дата звернення 07.09.2025)
2. Project Management Institute. PMBOK Guide. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата звернення 07.09.2025)
3. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Вінниця : 2016. 150 с.
4. Єременко Л. В. Роль емоційного інтелекту у професійній компетентності керівника. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Психологічні науки. 2017. № 1 (2). С. 150–154.
5. Хитра О. В., Бендасюк М. І. Роль емоційної складової в управлінні командами. *Причорноморські економічні студії : економічний науково-практичний журнал / Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*. Одеса, 2018. № 28 (2). С. 67–74.
6. Криско Ж. Л. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2019. № 32. С. 131–136.
7. Гарькавий Є. М. Організація стратегічних комунікацій відповідно до стандартів НАТО. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса*. Вінниця. 2023. № 8. С. 60–66.
8. Данченко О. Б., Занора В. О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
10. Блага Н. В. Управління проєктами. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

REFERENCES:

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 2022. № 12. 1144 p. URL: <https://zh.z-lib.gd/book/807585/8c87f9/project-management-a-systems-approach-to-planning-scheduling-and-controlling.html> (дата звернення 07.09.2025)
2. Project Management Institute. PMBOK Guide. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата звернення 07.09.2025)
3. Pryshchak M. D., Lesko O. Y. (2016) *Psykhologhiia upravlinnia v orhanizatsii: navchalnyi posibnyk* [Psychology of management in organization: textbook]. Vinnytsia, 150 p. (in Ukrainian)
4. Yeremenko L. V. (2017) *Rol emotsiinoho intelektu u profesiinii kompetentnosti kerivnyka* [The role of emotional intelligence in the professional competence of a manager]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Seria: Psykholohichni nauky, no. 1 (2), pp. 150–154. (in Ukrainian)
5. Khytra O. V., Bendasiuk M. I. (2018) *Rol emotsiinoi skladovoi v upravlinni komandamy* [The role of the emotional component in team management]. *Prychornomorski ekonomichni studii: ekonomichni naukovo-praktychnyi zhurnal / Prychornomorskyi naukovo-doslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii*, Odesa, no. 28 (2), pp. 67–74. (in Ukrainian)
6. Krysko Zh. L. (2019) *Vazhlyvist neformalnykh komunikatsii v upravlinni biznesom* [The importance of informal communication in business management]. *Infrastruktura rynku: elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal*, no. 32, pp. 131–136. (in Ukrainian)
7. Harkavyi Ye. M. (2023) *Orhanizatsiia stratehichnykh komunikatsii vidpovidno do standartiv NATO* [Organization of strategic communications in accordance with NATO standards]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylya Stusa*, Vinnytsia, no. 8, pp. 60–66. (in Ukrainian)
8. Danchenko O. B., Zanora V. O. (2019) *Proiektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen: monohrafiia* [Project management: risk and change management in decision-making processes: monograph]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A., 278 p. (in Ukrainian)
9. Sumets O. M. (2021) *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management]. Kharkiv: KhNUVS, 208 p. (in Ukrainian)
10. Blaha N. V. (2021) *Upravlinnia proiektamy* [Project management]. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 152 p. (in Ukrainian)