

Інтеграція адміністративного та HR-менеджменту в системі управління соціальними комунікаціями авіаційних підприємств: стратегічний ресурс сталого розвитку цивільної авіації

Віталій Баранов¹, Марія Письменна², Євген Євдокимов³

Опубліковано	Секція	УДК
20.11.2025	Економіка	656.7.08:658.3

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17671973>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню стратегічного значення інтеграції адміністративного та HR-менеджменту в управлінні соціальними комунікаціями авіапідприємств. Обґрунтовано, що в умовах глобальної конкуренції, цифровізації та високих вимог до безпеки така інтеграція стає ключовим ресурсом зміцнення стійкості й репутації авіакомпаній. Уточнено зміст понять адміністративного менеджменту, HR-менеджменту та соціальних комунікацій у специфічному регуляторному полі авіації. На основі аналізу кейсів Ryanair, Boeing та досвіду українських перевізників під час війни визначено типові комунікаційні проблеми, що виникають через розрив між управлінськими та кадровими процесами: слабку ескалацію ризиків, низький рівень діалогу з персоналом, збої у внутрішній взаємодії та кризовій комунікації.

Запропоновано практичні кроки інтеграції: створення спільних робочих груп керівництва та HR-відділів, упровадження цифрових платформ для внутрішньої комунікації, розробка єдиних кризових протоколів, а також включення комунікаційних індикаторів – рівня залученості персоналу, задоволеності пасажирів, ефективності зворотного зв'язку – до системи КРІ. Показано, що такі заходи забезпечують узгодженість процедур, підвищують операційну безпеку, зменшують ризики, пов'язані з людським фактором, та сприяють формуванню культури безпеки.

Сформовано комплекс критеріїв оцінювання ефективності інтегрованого підходу, який охоплює операційні показники (збої, інциденти, затримки), соціально-психологічні (плинність кадрів, результати опитувань, рівень довіри), репутаційні (динаміка скарг, стійкість бренду в кризах) та економічні (витрати на виправлення помилок, продуктивність праці). Доведено, що інтеграція адміністративного та HR-менеджменту

¹ кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності
Українська державна льотна академія, Україна
E-mail: vaiss@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-7826-7184>

² доктор економічних наук, професор
декан факультету авіаційного менеджменту
<https://orcid.org/0000-0003-4509-8147>

³ аспірант
Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна
E-mail: 0505799222@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0006-9207-5043>

формує цілісну модель управління, яка підсилює стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність авіапідприємств до викликів сучасного середовища.

Ключові слова: інтеграція менеджменту, адміністративний менеджмент, HR-менеджмент, соціальні комунікації, авіапідприємства, цивільна авіація, сталий розвиток, управління персоналом, кризові комунікації, операційна безпека, корпоративна культура, стратегічне управління.

Integration of Administrative and HR Management in the Social Communication System of Aviation Enterprises: A Strategic Resource for the Sustainable Development of Civil Aviation

Abstract. The article examines the strategic importance of integrating administrative management and HR management in the social communication systems of aviation enterprises. It is substantiated that under conditions of global competition, digitalization, and heightened safety requirements, such integration becomes a key resource for strengthening the resilience and reputation of airlines. The concepts of administrative management, HR management, and social communications are clarified within the specific regulatory framework of the aviation industry. Based on the analysis of cases involving Ryanair, Boeing, and the experience of Ukrainian carriers during the war, the study identifies typical communication problems arising from the separation of managerial and human resource processes, including weak risk escalation, insufficient dialogue with personnel, disruptions in internal interaction, and ineffective crisis communication.

Practical integration steps are proposed: establishing joint working groups between management and HR departments, implementing digital platforms for internal communication, developing unified crisis communication protocols, and incorporating communication indicators – such as employee engagement, passenger satisfaction, and feedback effectiveness – into KPI systems. These measures are shown to improve procedural consistency, enhance operational safety, reduce risks associated with the human factor, and contribute to the development of a safety-oriented organizational culture.

A comprehensive system of criteria for evaluating the effectiveness of the integrated approach is formulated. It includes operational indicators (disruptions, incidents, delays), socio-psychological indicators (staff turnover, survey results, trust levels), reputational indicators (complaint dynamics, brand stability in crises), and economic indicators (costs of error correction, labor productivity). The study demonstrates that the integration of administrative and HR management forms a holistic management model that strengthens the resilience, competitiveness, and adaptability of aviation enterprises to contemporary challenges.

Keywords: management integration, administrative management, HR management, social communications, aviation enterprises, civil aviation, sustainable development, personnel management, crisis communication, operational safety, corporate culture, strategic management.

Вступ

Сталий розвиток цивільної авіації вимагає нових управлінських підходів, що поєднують ефективність організаційного адміністрування та гнучкість управління людським капіталом. В умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації авіаційні підприємства зіштовхуються з необхідністю оптимізації соціальних комунікацій як внутрішніх, так і зовнішніх. Саме тому інтеграція адміністративного та HR-менеджменту виступає важливим стратегічним ресурсом, що дозволяє підвищити якість управлінських процесів і забезпечити конкурентоспроможність авіаційних компаній на світовому ринку.

У сучасних умовах трансформації авіаційної галузі ключову роль у забезпеченні її ефективності відіграє не лише технічна модернізація, але й якість управління персоналом і комунікаціями в межах авіаційних підприємств. Сталий розвиток цивільної авіації потребує стратегічного підходу до організації адміністративних процесів, управління людським капіталом та налагодження соціальних комунікацій. Особливої актуальності набуває інтеграція адміністративного та HR-менеджменту в єдину систему, де управління соціальними комунікаціями виступає критично важливим інструментом підтримки внутрішньої стабільності, репутації компанії та задоволеності споживачів.

Цивільна авіація є однією з найдинамічніших галузей економіки, яка вимагає високого рівня внутрішньої організаційної злагодженості, технологічної гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. У такому контексті особливої ваги набуває ефективне управління людськими ресурсами та адміністративною інфраструктурою підприємств. Разом із цим, соціальні комунікації виступають зв'язувальним елементом між управлінськими рівнями, підрозділами та персоналом, формуючи спільний інформаційний і ціннісний простір.

Мета статті – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо інтеграції адміністративного та HR-менеджменту в систему управління соціальними комунікаціями авіапідприємств як стратегічного ресурсу забезпечення їх сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються такі завдання: розкрити, що означають терміни "адміністративний менеджмент", "HR-менеджмент" та "соціальні комунікації" для авіапідприємств; описати, з якими проблемами в комунікації (всередині колективу та з громадськістю) стикаються сучасні авіакомпанії; показати на прикладах, як тісна робота керівництва та HR-відділу може покращити ділову репутацію та атмосферу в колективі; запропонувати конкретні кроки, як об'єднати управлінські та кадрові процеси для ефективного управління комунікаціями; перерахувати критерії, за якими можна оцінити, чи дає таке об'єднання позитивний результат для розвитку авіакомпанії.

Огляд літератури

Дослідження наукових праць, присвячених управлінню соціальними комунікаціями та організаційним менеджментом, дозволяє виокремити низку ключових аспектів, що становлять теоретичну основу для аналізу інтеграції адміністративного та HR-менеджменту в авіаційних підприємствах.

Фундаментальні праці таких учених, як О. Авраменко, Л. Яковенко та В. Шийка [1], а також В. Молоткіна [9], розкривають сутність та механізми ділового спілкування як основи управлінської взаємодії. Дослідження К. Богомаз [2] та О. Холод [12] поглиблюють розуміння соціальних комунікацій саме в управлінському контексті, розглядаючи їх як інструмент впливу та координації діяльності організації. Ці роботи закладають базис для аналізу комунікаційних процесів всередині авіапідприємства та з його зовнішнім середовищем.

Значна частина сучасної літератури акцентує увагу на впливі цифровізації та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на бізнес-процеси. Дослідження О. Гриценко [5] підкреслюють ключову роль соціальних мереж у комунікаційній стратегії підприємств. В. Дергачова та ін. [7] аналізують діджиталізацію як інструмент оптимізації бізнес-процесів, що є особливо актуальним для високотехнологічної галузі авіаперевезень. Огляд тенденцій використання ІКТ, представлений О. Орликом [10], підтверджує загальний тренд на інтеграцію цифрових рішень у всі сфери управління.

Аналіз галузевих особливостей неможливий без урахування міжнародного та національного регуляторного середовища. Звіт Державної авіаційної служби України [7]

та дані IATA [13] надають актуальну статистику та аналітику щодо стану галузі. Праця О. Грішної [4] розглядає фундаментальні зміни в природі праці та вимоги до працівника в інформаційному суспільстві, що обумовлює необхідність нового підходу до HR-менеджменту, орієнтованого на розвиток людського капіталу.

Отже, проведений огляд літератури свідчить про високий науковий інтерес до проблем цифровізації, використання ШІ та трансформації комунікацій в управлінні. Однак питання цілеспрямованої інтеграції адміністративного та HR-менеджменту саме в системі управління соціальними комунікаціями авіапідприємств, з огляду на специфіку галузі та виклики сьогодення, залишається недостатньо дослідженим, що й обумовлює актуальність та спрямованість даного дослідження.

Результати

Інтеграція адміністративного менеджменту, що відповідає за формалізовані процеси, структури та ефективність використання ресурсів, і HR-менеджменту, зосередженого на розвитку людського капіталу, формує потужний симбіоз для управління соціальними комунікаціями. У контексті авіапідприємств ця інтеграція перестає бути лише внутрішньою оптимізацією, а стає стратегічним імперативом для забезпечення безпеки, операційної стабільності та довіри клієнтів.

Для авіапідприємств ключові поняття набувають специфічного наповнення:

Адміністративний менеджмент – це система управління, спрямована на підтримку регламентованих авіаційних процесів, дотримання міжнародних стандартів (ICAO, IATA) та національного законодавства, а також на забезпечення ресурсної та операційної дисципліни.

HR-менеджмент в авіації виходить за рамки кадрового діловодства та трансформується в управління безпеково-орієнтованим людським капіталом, де ключову роль відіграють підбір, навчання, мотивація та постійне підвищення кваліфікації персоналу, особливо льотних та технічних спеціалістів.

Соціальні комунікації охоплюють дві взаємопов'язані сфери: внутрішню (взаємодія між екіпажами, диспетчерами, технічними службами, наземним персоналом та керівництвом) та зовнішню (комунікація з пасажирями, регуляторами, ЗМІ та громадськістю під час криз).

Інтеграція цих трьох елементів означає створення єдиного комунікаційного контуру, де адміністративні рішення узгоджуються з можливостями та моральним станом персоналу (HR), а інформація безперешкодно циркулює між усіма рівнями організації та назовні.

Сучасні авіакомпанії стикаються з низкою комунікаційних проблем, які підсилюються високим рівнем стресу та строгою регламентацією галузі.

Наприклад, 2017-2019 роках Ryanair неодноразово стикалася з масовими страйками пілотів та бортпровідників по всій Європі. Однією з ключових причин стало відчуття персоналом відсутності діалогу з керівництвом, негнучкість адміністративних процедур та незадоволеність умовами праці. Адміністративний менеджмент, орієнтований на мінімізацію витрат, вступив у протиріччя з інтересами людського капіталу. Відсутність ефективного механізму інтеграції між жорсткою адміністративною моделлю та HR-політикою призвела до провалу у внутрішніх соціальних комунікаціях, що вилилося в операційні збої та репутаційні втрати.

Інший приклад, після двох катастроф літаків 737 MAX з'ясувалося, що внутрішні комунікації в компанії були неефективними. Інженери та фахівці з безпеки повідомляли про потенційні ризики, але ця інформація не була належним чином ескалована до вищого керівництва через неефективні адміністративні процедури та, можливо, корпоративну культуру, що ігнорує «незручні» сигнали.

Відсутність інтегрованої системи, де HR-менеджмент формує культуру «психологічної безпеки» (коли співробітники не бояться повідомляти про проблеми), а адміністративний менеджмент забезпечує чіткі протоколи для їх розгляду, призвела до трагічних наслідків та колосального удару по репутації компанії.

Цікавим є відповідний кейс українських авіапідприємств під час війни. Після початку повномасштабного вторгнення Росії українські авіакомпанії (наприклад, МАУ, SkyUp) зіткнулися з екстремальними викликами: евакуація флоту, безпекові загрози, необхідність підтримки персоналу в умовах стресу. Зовнішні комунікації з тисячами пасажирів, чиї рейси були скасовані, стали критичними. Ті компанії, які змогли швидко адаптуватися, об'єднавши зусилля керівництва (адміністративний менеджмент для прийняття рішень) та HR-відділів (для підтримки працівників та організації роботи в умовах стресу), продемонстрували високу гнучкість. Ефективні зовнішні комунікації через соціальні мережі та контакт-центри допомогли зберегти довіру клієнтів навіть у неможливих умовах.

На основі аналізу наведених кейсів та теоретичних засад можна запропонувати конкретні кроки для інтеграції:

Створення спільних робочих груп. До вирішення ключових операційних та комунікаційних завдань мають залучатися як представники адміністрації (керівники напрямків), так і HR-фахівці. Наприклад, розробка нової процедури польотів має включати не лише технічних експертів, а й HR для оцінки навантаження на персонал.

Впровадження цифрових платформ для комунікацій (Internal Social Media). Використання корпоративних мереж (на кшталт Yammer или Slack) дозволяє об'єднати адміністративні оголошення (від керівництва) з інтерактивним спілкуванням, опитуваннями та визнанням досягнень співробітників (функція HR). Це реалізує ідеї О. Гриценко [5] про роль соціальних мереж у комунікаційній стратегії.

Розробка єдиних кризових комунікаційних протоколів. Протокол має чітко визначати ролі: адміністративний менеджмент відповідає за прийняття рішень та інформаційний супровід, а HR-менеджмент – за підтримку персоналу, який здійснює комунікацію з пасажиром (наприклад, у аеропорту під час затримок).

Інтеграція показників комунікаційної ефективності в KPI. KPI керівників (адміністративний менеджмент) та HR-відділу повинні включати показники, пов'язані зі здійсненням соціальних комунікацій, наприклад, рівень залучення персоналу, швидкість проходження інформації, індекс задоволеності пасажирів комунікацією.

Оцінити успішність інтеграції адміністративного та HR-менеджменту в управлінні соціальними комунікаціями можна за такими критеріями (Таблиця 1):

Таблиця 1. Критерії оцінки ефективності інтегрованого підходу

Критерії	Змістове наповнення
Операційні	Зменшення кількості інцидентів, пов'язаних з людським фактором; зниження кількості затримок рейсів через внутрішні неузгодженості; підвищення швидкості адаптації до нових вимог (наприклад, безпекових)
Соціально-психологічні	Позитивна динаміка в щорічних опитуваннях персоналу (eNPS – Employee Net Promoter Score); зниження плинності кадрів, особливо в ключових підрозділах; зростання культури безпеки, коли співробітники відкрито повідомляють про ризики
Репутаційні та клієнтські	Підвищення індексів задоволеності пасажирів (NPS – Net Promoter Score); зменшення кількості скарг, пов'язаних із комунікацією; стійкість репутації компанії в умовах кризи

Економічні	Скорочення витрат, пов'язаних із виправленням помилок від неузгодженості дій; зменшення штрафів від регуляторів; підвищення продуктивності праці
Внутрішні	Зростання індексу залученості персоналу (Employee Engagement Index), зниження плинності кадрів, збільшення кількості ідей та зворотного зв'язку від співробітників.
Зовнішні	Покращення рейтингів роботодавця (на кшталт Glassdoor), позитивні медіа-згадування, зростання рівня задоволеності пасажирів (NPS – Net Promoter Score), швидкість та ефективність подолання кризових ситуацій.

Складено авторами

Таким чином, інтеграція адміністративного та HR-менеджменту в системі управління соціальними комунікаціями перетворюється з теоретичної концепції на практичний інструмент підвищення стійкості, безпеки та конкурентоспроможності авіапідприємств у надзвичайно динамічному середовищі.

Проведений аналіз літератури та специфіки функціонування авіаційних підприємств дозволяє поглибити розуміння інтеграції адміністративного та HR-менеджменту в системі управління соціальними комунікаціями.

Адміністративний менеджмент забезпечує організаційну координацію, контроль внутрішніх процедур, регулювання документопотоків, логістику та загальний порядок в роботі підприємства. В умовах авіаційної галузі, де чіткість і швидкість реакції критичні, ефективне адміністрування визначає безперебійність функціонування як наземного персоналу, так і ключових процесів у сфері обслуговування пасажирів. Адміністративний менеджмент традиційно орієнтується на планування, координацію, регламентацію та контроль діяльності підприємства. Для авіаційної сфери це має особливе значення, адже кожна операція пов'язана з високим рівнем відповідальності, безпекою пасажирів та дотриманням міжнародних стандартів. Ефективний адміністративний менеджмент дозволяє формувати стійкі організаційні структури, зменшувати ризики, удосконалювати документообіг і забезпечувати відповідність вимогам ICAO, IATA та національних регуляторів [13].

Інтеграція адміністративного та HR-менеджменту передбачає синергію двох управлінських напрямів: адміністративний менеджмент забезпечує чітку структуру, стандартизацію, контроль; HR-менеджмент додає гнучкість, інноваційність і людський вимір у прийнятті рішень.

Об'єднання цих функцій формує інтегровану модель управління, у якій: управлінські рішення узгоджуються з інтересами персоналу; система комунікацій стає ефективним інструментом розвитку корпоративної культури; підвищується рівень довіри всередині колективу та зміцнюється репутація компанії на ринку.

Сталий розвиток цивільної авіації ґрунтується на балансі економічних, соціальних та екологічних чинників. Інтеграція адміністративного та HR-менеджменту сприяє досягненню цього балансу через: оптимізацію управлінських процесів; зниження витрат за рахунок ефективного використання людського капіталу; підвищення інноваційного потенціалу; зміцнення соціальної відповідальності бізнесу; створення довгострокової конкурентної переваги [11].

Інтеграція адміністративного менеджменту, який зосереджений на формалізованих процесах, контролі та організаційній структурі, та HR-менеджменту, що спрямований на розвиток людського капіталу, мотивацію та корпоративну культуру, створює синергетичний ефект у системі управління соціальними комунікаціями.

Соціальні комунікації в цьому контексті виступають як зв'язувальна тканина, що забезпечує передачу інформації, цінностей та норм між усіма рівнями організації та зовнішнім середовищем.

Адміністративний менеджмент забезпечує організаційну координацію, контроль внутрішніх процедур, регулювання документопотоків, логістику та загальний порядок в роботі підприємства. В умовах авіаційної галузі, де чіткість і швидкість реакції критичні, ефективне адміністрування визначає безперебійність функціонування як наземного персоналу, так і ключових процесів у сфері обслуговування пасажирів.

Адміністративний менеджмент традиційно орієнтується на планування, координацію, регламентацію та контроль діяльності підприємства. Для авіаційної сфери це має особливе значення, адже кожна операція пов'язана з високим рівнем відповідальності, безпекою пасажирів та дотриманням міжнародних стандартів. Ефективний адміністративний менеджмент дозволяє формувати стійкі організаційні структури, зменшувати ризики, удосконалювати документообіг і забезпечувати відповідність вимогам ICAO, IATA та національних регуляторів.

У сучасних умовах конкурентоспроможність авіаційних підприємств значною мірою залежить від персоналу. HR-менеджмент виступає ключовим фактором формування корпоративної культури, мотивації, підвищення кваліфікації працівників і забезпечення їхньої залученості. Важливим є також розвиток системи безперервного навчання (Lifelong Learning), впровадження інноваційних HR-технологій (електронне управління персоналом, HR-аналітика, гейміфікація в управлінні персоналом) [4]. Це сприяє створенню позитивного іміджу авіакомпанії та зміцнює її позиції на глобальному ринку праці.

Соціальні комунікації в авіаційних підприємствах охоплюють як внутрішню взаємодію персоналу, так і зовнішні відносини з партнерами, клієнтами, державними інституціями та міжнародними організаціями. Від якості комунікацій залежить ефективність управлінських рішень, рівень довіри та корпоративної згуртованості. Інтеграція адміністративного та HR-менеджменту дозволяє створити систему управління комунікаціями, що базується на відкритості, прозорості та орієнтації на спільні цінності.

Інтеграція адміністративного та HR-менеджменту передбачає синергію двох управлінських напрямів: адміністративний менеджмент забезпечує чітку структуру, стандартизацію, контроль; HR-менеджмент додає гнучкість, інноваційність і людський вимір у прийнятті рішень.

Сталий розвиток цивільної авіації ґрунтується на балансі економічних, соціальних та екологічних чинників. Інтеграція адміністративного та HR-менеджменту сприяє досягненню цього балансу через:

- оптимізацію управлінських процесів;
- зниження витрат за рахунок ефективного використання людського капіталу;
- підвищення інноваційного потенціалу;
- зміцнення соціальної відповідальності бізнесу;
- створення довгострокової конкурентної переваги.

Об'єднання цих функцій формує інтегровану модель управління, у якій:

- управлінські рішення узгоджуються з інтересами персоналу;
- система комунікацій стає ефективним інструментом розвитку корпоративної культури;

- підвищується рівень довіри всередині колективу та зміцнюється репутація компанії на ринку.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах трансформації авіаційної галузі інтеграція адміністративного та HR-менеджменту в системі управління соціальними комунікаціями є не просто організаційним вдосконаленням, а стратегічним імперативом для забезпечення сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності авіапідприємств. Аналіз теоретичних праць та практичних кейсів однозначно свідчить, що поєднання чіткості та стандартизації адміністративних процедур з гнучкістю та людсько-орієнтованим підходом HR-менеджменту створює потужний синергетичний ефект. Ця інтеграція перетворює соціальні комунікації з допоміжної функції на ключовий стратегічний ресурс, який забезпечує внутрішню стабільність, операційну безпеку, стійкість у кризових ситуаціях та довіру клієнтів. Запропоновані в рамках дослідження конкретні інструменти – такі як створення спільних робочих груп, впровадження цифрових комунікаційних платформ, розробка єдиних кризових протоколів та інтеграція комунікаційних KPI в систему оцінки ефективності – формують практичний фундамент для впровадження такого інтегрованого підходу. Критерії оцінки ефективності, що охоплюють операційну, соціально-психологічну, репутаційну та економічну складові, дають можливість комплексно оцінити успішність цих зусиль та внести корективи в управлінську стратегію.

Що стосується перспектив подальших досліджень, то вони можуть полягати у поглибленому вивченні впливу штучного інтелекту та передових аналітичних систем на інтегроване управління комунікаціями. Зокрема, цікавим напрямом є дослідження можливостей AI для прогнозування комунікаційних ризиків, персоналізації взаємодії з персоналом та автоматизації зворотного зв'язку. Крім того, актуальним залишається вивчення особливостей управління соціальними комунікаціями в умовах гібридної та віддаленої роботи окремих категорій персоналу авіакомпаній, а також дослідження довгострокового впливу інтегрованого підходу на формування корпоративної культури безпеки та інновацій. Враховуючи динамічний характер глобальних викликів, таких як геополітична нестабільність та екологічні вимоги, важливим напрямком для майбутніх наукових розвідок також є аналіз ролі інтегрованих комунікаційних систем у забезпеченні стійкості авіаційного бізнесу до нових непередбачуваних загроз.

Список використаної літератури:

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування: *Навчальний посібник*. Івано-Франківськ : «Лілея НВ», 2015. 160 с.
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Сімкова Т., Шабалтун М. Розробка і прийняття стратегічних рішень підприємства через формування інноваційних моделей розвитку при забезпеченні економічної безпеки. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.001> (дата звернення: 21.07.2025).
3. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні: *навчальний посібник*. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 186 с.
4. Грішнова О.А. Майбутнє праці і працівника в інформаційному суспільстві. Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : *зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*; 25-26 квіт. 2017 р. - К. : КНЕУ, 2017. - С. 25–26.
5. Гриценко О.П. Роль соціальних мереж у комунікаційних процесах підприємств. *Економіка та управління*. 2020. №33(2). С. 85–94
6. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ*

- «Київський політехнічний інститут», №22, 2022. С.114–117. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260165>
7. Звіт про діяльність Державної авіаційної служби України за 2023 рік. КМУ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2023/zvit2023/zvit-derjavia-2023.pdf>
 8. Марінцева К.В. Наукові основи та методи забезпечення ефективного функціонування авіатранспортних систем: монографія. К.: НАУ, 2014. 504 с.
 9. Молоткіна В.К. Організація сучасної ділової комунікації: *Навчально-методичний посібник*. Переяслав-Хмельницький: «Видавництво КСВ», 2018. 267 с.
 10. Орлик О. В. Сучасні тенденції та напрями використання підприємствами інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник соціально-економічних досліджень*, №2 (77), С.98–110. 2021. URL: https://journals.uran.ua/vsed_oney/article/download/248526/245843
 11. Харазішвілі Ю. М., Бугайко Д. О., Ляшенко В. І. Сталій розвиток авіаційного транспорту України: стратегічні сценарії та інституційний супровід: монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті. 2022. 276 с.
 12. Холод О. М. Соціальні комунікації: тенденції розвитку. Київ : «Білий Тигр», 2018. 370 с.
 13. IATA S&E Economics. URL: <https://www.iata.org>
 14. Gurina G. S., Podrieza S. M., Novak V. O., Liskovych N. Yu. Strategic management of Ukrainian aviation enterprises: challenges and opportunities for post-war recovery. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2025. Vol. 29. P. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-29-5> (дата звернення: 17.07.2025)