

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ  
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

SCIENTIFIC WORKS  
OF INTERREGIONAL ACADEMY  
OF PERSONNEL MANAGEMENT

POLITICAL SCIENCES AND PUBLIC MANAGEMENT

Випуск 5 (65), 2022



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2022

## Редакційна колегія

**Семенець-Орлова І. А.**, кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом (**головний редактор**)

**Дакал А. В.**, доктор наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

**Жовнірчик Я. Ф.**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет

**Карасевич А. О.**, кандидат філософських наук, професор, професор кафедри соціальних і правових дисциплін, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Козирська А.**, доктор політичних наук, професор, викладач факультету наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні

**Ковач В. О.**, доктор наук з державного управління, старший дослідник, провідний науковий співробітник відділу цивільного захисту та інноваційної діяльності, Державна установа «Інститут геохімії навколишнього середовища НАН України»

**Кондратенко О. Ю.**, доктор політичних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу теоретичних та прикладних проблем політології, Інститут політичних і етнонаціональних досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України

**Копанчук В. О.**, доктор наук з державного управління, доцент кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**Кульгінський Є. А.**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри стоматології, Київський міжнародний університет

**Лясота Л. І.**, кандидат політичних наук, доцент, член Соціологічної асоціації України

**Монолатій І. С.**, доктор політичних наук, професор кафедри політології, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Пашина Н. П.**, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та міжнародних відносин, Маріупольський державний університет

**Радченко О. О.**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

**Твердохліб О. С.**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління у сфері цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

**Толуб'як В. С.**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління, Західноукраїнський національний університет

**Шмаленко Ю. І.**, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри соціології, Національний університет «Одеська юридична академія»

**Katarzyna Radzik-Maruszak**, dr hab., profesor, Fac Polit Sci & Journalism, Maria Curie-Skłodowska University in Lublin (Lublin, Poland)

**Marek Pietras**, prof. dr hab., Dyrektor Instytutu Nauk o Polityce i Administracji UMCS

Затверджено Вченою радою  
Міжрегіональної Академії управління персоналом 7 грудня 2022 (протокол № 9)

Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія KB № 24905-14845P,  
видане Міністерством юстиції України 08.07.2021 р.

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»)  
відповідно до Наказу МОН України № 320 від 07 квітня 2022 року (додаток 2) зі спеціальностей 052 – Політологія; 281 – Публічне управління та адміністрування.

Видання індексується Google Scholar

DOI: 10.32689/2523-4625-2022-5(65)

**Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2022.** Вип. 5 (65). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. 116 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку політики та публічного управління. Для науковців, викладачів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток політичної науки та публічного управління в Україні.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Вікторія АНДРІЯШ</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИДИ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....                                                                                | 5   |
| <b>Назарій БАЮРЧАК</b><br>ХАРИЗМАТИЧНА ВЛАДА У КОНЦЕПЦІЇ МАКСА ВЕБЕРА.....                                                                                            | 11  |
| <b>Людмила КРИВА</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ<br>ДЕМОКРАТИЧНИХ ТРАДИЦІЙ ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ<br>(НАПРИКІНЦІ 1980-Х – СЕРЕДИНИ 1990-Х РОКІВ ХХ СТ.).....                 | 16  |
| <b>В'ячеслав МИРОНЕНКО</b><br>ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ СКЛАДОВІ ПОЛІТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>РАКЕТНО-ЯДЕРНИХ ПРОГРАМ.....                                                         | 22  |
| <b>Олександр НАЗАРЧУК</b><br>СОЦІАЛІСТИЧНИЙ ІНТЕРНАЦІОНАЛ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН<br>2022 РОКУ: АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ГЕОПОЛІТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ.....                | 28  |
| <b>Ростислав ПАШОВ, Юрій РУБАН</b><br>РОЛЬ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА<br>У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДСІЧІ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РФ.....                                 | 38  |
| <b>Максим ПЕНЬКОВ</b><br>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ<br>СФЕРОЮ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ.....                                                 | 43  |
| <b>Михайло ПЕНЬКОВ</b><br>ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО ВПЛИВУ НА ПРОЦЕСИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ КРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ.....                          | 49  |
| <b>Іван РИБЧИЧ</b><br>ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ<br>ПОЛІТИКИ ЩОДО ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІА .....                   | 55  |
| <b>Олександр СЕМИКРАС</b><br>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОВЕДІНКОВОГО ВРЯДУВАННЯ .....                                                                                      | 60  |
| <b>Ірина СКАКАЛЬСЬКА, Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Олена МОРОЗ</b><br>ІСТОРІЯ ТА ІННОВАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ МОЛОДІЖНОЇ НАУКИ<br>(НА ПРИКЛАДІ ЛОКАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА КРЕМЕНЦЯ)..... | 69  |
| <b>Elnara SOLOVIOVA</b><br>THE ROLE OF TURKEY IN THE SECOND KARABAKH WAR<br>AND ITS IMPLICATIONS FOR CENTRAL ASIA.....                                                | 78  |
| <b>Чжан ФЕНХАО</b><br>ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....                                                                                                  | 89  |
| <b>Роман ШЕВЧУК</b><br>ПРОБЛЕМИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ<br>ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....                                      | 97  |
| <b>Тайєр АМРО</b><br>ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ<br>У КОНТЕКСТІ ВІЙНИ: АНАЛІЗ ВИКЛИКІВ ТА ПЕРЕШКОД.....                                               | 104 |
| <b>Наталія ЩУР, Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА</b><br>РОЛЬ ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ У ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ<br>ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ВИБОРЧОГО ПРОЦЕСУ.....                | 108 |

УДК 351.78:007.52.002.7.06

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-15)

### Тайєр АМРО

аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом,  
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

ORCID: 0009-0001-2029-7513

### Taiier AMRO

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel  
Management, Frometivska str., 2, Kyiv, Ukraine, 03039

ORCID: 0009-0001-2029-7513

## ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ВІЙНИ: АНАЛІЗ ВИКЛИКІВ ТА ПЕРЕШКОД

## PROFESSIONAL COMMUNICATION OF PUBLIC SERVANTS IN THE CONTEXT OF WAR: ANALYSIS OF CHALLENGES AND OBSTACLES

*У науковому дослідженні автор розглянув професійну комунікацію державних службовців в умовах війни. Здійснено короткий огляд літератури, щоб з'ясувати, які чинники впливають на ефективність комунікації в умовах війни, а що є перешкодою.*

*Мета дослідження – це аналіз професійної комунікації державних службовців в умовах повномасштабної війни, зокрема аналіз викликів та перешкод, з якими стикаються державні службовці, а також визначення стратегій та методів, які можуть допомогти їм забезпечити ефективну комунікацію.*

*Автор зосередив увагу у дослідженні на характеристиці викликів та перешкод, з якими стикаються державні службовці під час війни та на аналізі стратегій та методів, які можуть допомогти їм забезпечити ефективну комунікацію. Дослідження зосереджується на державних службовцях, які комунікують з громадськістю в складних ситуаціях. Комплексно аналізуються виклики для розвитку комунікації державних службовців різних рівнів з громадськістю під час воєнного стану, особливо у прифронтових районах.*

*Результати дослідження можуть бути корисними для державних службовців, політичних та військових лідерів, які займаються питаннями безпеки та управління кризовими ситуаціями.*

**Ключові слова:** професійна комунікація, державні службовці, війна, безпека, управління кризовими ситуаціями, ефективність, стратегії, методи, виклики, воєнний стан.

*In a scientific study the author considered the professional communication of civil servants in the conditions of war. A brief review of the literature was conducted to find out what factors influence the effectiveness of communication in wartime, and what is an obstacle.*

*The purpose of the study is to analyze the professional communication of public servants in the context of full-scale war, in particular to analyze the challenges and obstacles that civil servants face, as well as to identify strategies and methods that can help them to ensure effective communication.*

*The author focused his research on characterizing the challenges and obstacles that public servants face during wartime and on analyzing strategies and methods that can help them ensure effective communication. The study focuses on public officials who communicate with the public in difficult situations. Challenges for the development of communication between public servants at various levels with the public during martial law, especially in frontline areas, are comprehensively analyzed.*

*The results of the study can be useful for public servants, political and military leaders dealing with issues of security and crisis management.*

**Key words:** professional communication, public servants, war, security, crisis management, effectiveness, strategies, methods, challenges, martial law.

**Постановка проблеми.** Запровадження в Україні воєнного стану через збройну агресію РФ обмежило (але не скасувало) низку конституційних прав громадян, зокрема, права на інформацію в умовах війни, права на комунікаційну допомогу тощо. Актуальність теми полягає в тому, що в умовах війни ефективна професійна комунікація є надзвичайно важливою для забезпечення

національної безпеки та управління кризовими ситуаціями. Державні службовці повинні бути готові до ефективної комунікації з громадськістю, міжнародними партнерами та колегами. Проте війна створює виклики та перешкоди, такі як стрес, недостатність інформації та нестабільна ситуація на передовій тощо, які можуть ускладнювати ефективну комунікацію.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідження професійної комунікації державних службовців у контексті війни є досить актуальною та важливою темою, і вже проводилося декілька наукових досліджень та публікацій. Деякі з них наведено нижче.

Автор Є. О. Невальонний простежує важливість комунікацій, у публікаціях виокремлено окремі аспекти комунікації, які мають значення для оцінювання змісту управлінської діяльності у військовій сфері [1]. Одне з досліджень, проведених І. Харченко «Комунікація під час криз», було присвячене професійній комунікації державних службовців у кризових ситуаціях та запропонований чіткий алгоритм дій [2].

У монографії «Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця» підсумовуються певні результати теоретико-концептуального осмислення стратегічних комунікацій, які пропонуються використовувати під час гібридної агресії ворога. Надаються практичні рекомендації державним службовцям як протидіяти деструктивним гібридним впливам [3].

Одним із важливих питань для Європейського Союзу є медіаосвіта, оскільки це дає можливість громадянам різного віку орієнтуватися в сучасному середовищі новин та приймати усвідомлені рішення. Тому варто відзначити працю українських дослідників у галузі медіаосвіти, таких як В. Іванов та ін., які у збірнику праць подають аналіз термінології зарубіжних дослідників щодо медіаграмотності, а також описують досвід розвинених країн Європи у становленні медіаосвіти [4]. Звісно, що зазначене джерело має бути використане державними службовцями для успішної комунікації.

У своєму дослідженні в методологічному відношенні ми орієнтувалися на наукову розвідку щодо розбудови і функціонування механізмів демократії участі та їх трансформації під час воєнного стану в Україні [5, с. 146].

Проте, праці, які б повністю висвітлювали зазначену проблематику – професійної комунікації державних службовців у контексті війни: аналіз викликів та перешкод, на даний час відсутні.

**Метою** наукової роботи є дослідження професійної комунікації державних службовців в умовах повномасштабної війни, зокрема аналіз викликів та перешкод, з якими стикаються державні службовці, а також визначення стратегій та методів, які можуть допомогти їм забезпечити ефективну комунікацію.

**Виклад основного матеріалу.** Більше року Україна живе в новій реальності. Повно-

масштабна війна є величезним стресом – вона вимагає марафонської витримки, до якої громадяни країни не були готові. Голова Національного агентства України з питань державної служби, Наталія Алюшина, повідомила, що управлінський фундамент країни під час війни залишився стійким, а державний сектор продовжує функціонувати ефективно та керовано. Це особливо важливо в умовах війни. Наразі понад 3.5 тисяч держслужбовців захищають Україну на фронті, 76% – попри щоденний ризик працюють на робочих місцях, а 91% – вирішили лишатися на державній службі [6]. Професійна комунікація державних службовців в контексті війни може бути дуже складною, оскільки вона стикається зі значними викликами та перешкодами.

Насамперед вагомою є внутрішня комунікація між державними службовцями. Потрібно подбати про її якість, достовірність та змістовність. Для початку необхідно переконатися, що існуючі внутрішні канали комунікації доступні для усіх службовців вашого органу влади [7].

Спробуємо змодельовати виклики та перешкоди у комунікації державних службовців та громадськості, виділимо найсуттєвіші на наш погляд:

Необхідність точності та чіткості, навіть лаконічності тексту без можливих невправильних трактувань. У контексті війни навіть найменша помилка або неточність може мати серйозні наслідки, тому державні службовці повинні бути дуже уважними та чіткими в своїй комунікації. Зрозуміло, що має бути підвищення відповідальності державних службовців за якість надання публічних послуг, про це зазначає низка дослідників [8, с. 65].

Врахування змінності ситуації. У воєнний час ситуація може змінюватися дуже швидко, і державні службовці повинні бути готові до цього. Це може означати, що вони повинні бути готові до швидких змін у планах та стратегіях комунікації. Звісно, що всіх подій не передбачиш, проте окремі заготовки мають бути. Для цього необхідно моніторити сайт Національного агентства України з питань державної служби та інші.

Підвищений рівень напруги. У воєнний час підвищується рівень складності ситуації, що може призводити до емоційного напруження та стресу. Державні службовці повинні бути готові до цього та навчитися ефективно контролювати свої емоції під час комунікації. Наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не припускає найменших неточностей або передається дуже відповідальне розпорядження, то письмова комуніка-

ція доповнює й підкріплює усну комунікацію [9, с. 66]. Відповідно, письмове повідомлення уникне емоційної складової.

Необхідність збереження конфіденційності. У воєнний час інформація може бути дуже цінною, тому державні службовці повинні бути дуже уважними та обережними у своїй комунікації, щоб забезпечити збереження конфіденційності при необхідності.

Забезпечення безпеки. У воєнний час державні службовці можуть бути підвищеною загрозою для своєї безпеки, тому вони повинні бути готові до захисту себе та своїх колег в разі потреби. Тому в окремих ситуаціях під час публічних виступів чи зустрічей в умовах війни – мають подбати про свою безпеку.

Підсумовуючи сказане окреслимо алгоритм дій державних службовців під час комунікації з громадськістю, враховуючи виклики (див. Рисунок 1). Отож, постає необхідність ефективної комунікації, щоб забезпечити безпеку і не створювати загрозливих ситуацій. Використання правдивої та об'єктивної інформації. Необхідність збереження конфіденційної інформації про військову діяльність та безпеку громадян. Використання різних каналів та форм комунікації, щоб охопити ширшу аудиторію для розповсюдження інформації. Як приклад, соціальні мережі і створення відповідних груп для поширення інформації: Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки у Facebook [10]. Дослідник І. Харченко застерігає, що найпоширеніші помилки під час кризових ситуацій – це обман, зменшення самих проблем – люди пробачають помилки, але не брехню. Гешефт на причинах. Обговорення відповідальних за ситуацію [2, с. 130]. Тому необхідно уникати

зазначених ситуацій та висловів та аналізувати комунікативні потоки будь-якої структури для налагодження злагоджених відносин між певною структурою і громадськістю.

Вагомою є комунікація державних службовців у прифронтових регіонах. Погоджуємось з міркуванням авторів монографії про те, що посадові особи, які мають повноваження відповідальні за підрозділи, повинні вести не тільки логістичну роботу, але й налагоджувати взаємодію з різними групами людей, включаючи підприємців, місцеві органи державної влади та самоврядування, навчальні заклади, ЗМІ, впливових осіб та громадські організації з патріотичним спрямуванням. Основна мета – підтримувати імідж та престиж українських ЗСУ та їх окремих підрозділів в місцях дислокації та протидіяти засобам інформаційного впливу противника, проводити контрпропаганду, якщо виникне потреба [3, с. 243].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи, можна зробити висновок, що методологія дослідження реалізації потенціалу тематики в одній публікації невичерпана.

Професійна комунікація державних службовців у контексті війни стикається з численними викликами та перешкодами. Найбільш серйозними з них є нестабільна ситуація на передовій, зміна влади та правового поля, відсутність доступу до інформації та низький рівень довіри населення до владних структур. Для того, щоб державні службовці успішно виконували свої професійні обов'язки в умовах війни, необхідно вирішувати низку проблем, таких як забезпечення доступу до достовірної інформації, підвищення рівня професійної компетентності та ефективності комунікації з населенням та іншими відомствами.

Крім того, службовці повинні використовувати інноваційні технології та методи комунікації для забезпечення ефективного спілкування з громадськістю та створення системи взаємодії, яка б допомагала швидко та ефективно вирішувати виникаючі проблеми.

Отже, професійна комунікація державних службовців у контексті війни вимагає комплексного підходу та вирішення численних викликів та перешкод. Застосування сучасних технологій та підвищення рівня професійної компетентності можуть допомогти забезпечити ефективну взаємодію з громадськістю та підвищити рівень довіри до владних структур.

Якщо урядовці зрозуміють важливість різниці між «інформуванням» та «комунікацією», то можна очікувати покращення



Рисунок 1. Комунікація державних службовців у контексті війни: аналіз викликів

відносин між органами державної влади та суспільством. Під час війни є ситуації, коли найдоречніше обійтися звичайним інформуванням громадськості. Однак, під час прийняття непопулярних рішень треба активно залучати представників громадськості і враховувати їхні думки та погляди. Якщо органи влади приймають рішення без належного

суспільного обговорення, прозорого аналізу та порушують процедури, то це породжує проблеми у комунікації. Таким чином, ключовим є забезпечення відкритості та прозорості у прийнятті рішень та взаємодії з громадськістю. Особливо, то це важливо під час воєнного стану, щоб не виникало обурень у суспільстві.

### Література:

1. Невадьонний Є. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. № 2. 2019.
2. Харченко І. Комунікація під час криз. *Комунікаційний інструментарій для держслужбовців*. 2018.
3. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія. К. : НА СБ України, 2018. 517 с.
4. Іванов В., Волошенюк О., Кульчинська Л. Медіаосвіта та медіаграмотність: короткий огляд. *Академія української преси*. 2011. 58 с. URL: <https://www.irf.ua/files/ukr/programs/media/aup-media.pd>
5. Бень Я. Методологія дослідження механізмів реалізації демократії участі в умовах воєнного стану в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2022. № 3(21). С. 143–154.
6. Алюшина Н. Державна служба по-новому. 2018. URL: [https://lb.ua/blog/natalia\\_aliushyna/407435\\_derzhavna\\_sluzhba\\_ponovomu.html](https://lb.ua/blog/natalia_aliushyna/407435_derzhavna_sluzhba_ponovomu.html)
7. Внутрішні комунікації у воєнний та післявоєнний період: практичні поради для служб управління персоналом. Національне агентство України з питань державної служби. 2022. URL: <http://surl.li/fplby>
8. Шевченко О. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2016. № 2.
9. Малімон В. І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця : навч. посібник. 2-ге вид. доп. і розш. Івано-Франківськ : Місто – НВ, 2008. 344 с.
10. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки у Facebook. 2022. URL: <https://www.facebook.com/StratcomCentreUA>
11. Semenets-Orlova, Inna, et al. Information Exchange and Communication Infrastructure in the Public Sector. In: *CMiGIN*. 2019. P. 519–529.

### References:

1. Nevalonnyi, Ye. (2019) Sutnist komunikatsii yak protsesu u sferi upravlinnia. [The essence of communication as a process in the field of management]. *Nauka i oborona*. № 2. [in Ukrainian].
2. Kharchenko, I. (2018) Komunikatsiia pid chas kryz. [Communication during crises]. *Komunikatsiinyi instrumentarii dlia derzhsluzhbovtziv*. [in Ukrainian].
3. Stratehichni komunikatsii v umovakh hibrystnoi viiny: pohliad vid volontera do naukovtsia : monohrafiia. (2018) [Strategic communications in the conditions of hybrid warfare: a view from a volunteer to a scientist: a monograph]. K. : NA SB Ukrainy. 517 s. [in Ukrainian].
4. Ivanov, V., Volosheniuk, O., Kulchynska, L. (2011) Mediaosvita ta mediahramotnist: korotkyi ohliad. [Media education and media literacy: A brief overview]. *Akademiia ukrainskoi presy*. 58 s. URL: <https://www.irf.ua/files/ukr/programs/media/aup-media.pd> [in Ukrainian].
5. Ben, Ya. (2022) Metodolohiia doslidzhennia mekhanizmiv realizatsii demokratii uchasti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. [Methodology for researching the mechanisms of implementation of participatory democracy in the conditions of martial law in Ukraine]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*. № 3(21). S. 143–154. [in Ukrainian].
6. Aliushyna, N. (2018) Derzhavna sluzhba po-novomu. [Public service in a new way]. URL: [https://lb.ua/blog/natalia\\_aliushyna/407435\\_derzhavna\\_sluzhba\\_ponovomu.html](https://lb.ua/blog/natalia_aliushyna/407435_derzhavna_sluzhba_ponovomu.html) [in Ukrainian].
7. Vnutrishni komunikatsii u voiennyi ta pisliavoiennyi period: praktychni porady dlia sluzhb upravlinnia personalom. Natsionalne ahenstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby (2022) [Internal Communications in the War and Post-War Period: Practical Advice for HR Services]. URL: <http://surl.li/fplby> [in Ukrainian].
8. Shevchenko, O. (2016) Osoblyvosti komunikatsii z hromadskistiu u publichnomu upravlinni. [Peculiarities of communications with the public in public administration]. *Publichne administruvannia: naukovy doslidzhennia ta rozvytok*. № 2. [in Ukrainian].
9. Malimon, V.I. (2008) Komunikatsiina polityka v diialnosti derzhavnoho sluzhbovtzia : navch. posibnyk. [Communication policy in the activity of a civil servant: Education. manual]. 2-he vyd. dop. i rozsh. Ivano-Frankivsk: Misto – NV. 344 s. [in Ukrainian].
10. Tsentr stratehichnykh komunikatsii ta informatsiinoi bezpeky u Facebook, (2022) [Center for Strategic Communications and Information Security at Facebook]. URL: <https://www.facebook.com/StratcomCentreUA> [in Ukrainian].
11. Semenets-Orlova, I., Halytska, N., Klochko, A., Skakalska, I., & Kosyuk, N. (2019). Information Exchange and Communication Infrastructure in the Public Sector. In *CMiGIN* (pp. 519–529).