

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 1 (67), 2023



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

## 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 26 квітня 2023 (протокол № 5)

Свідцтво 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. 2023.** Вип. 1 (67). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. 94 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

### **Тайєр АМРО**

ТЕХНОЛОГІЇ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....5

### **Dmytro BILYAYEV**

SOME ASPECTS OF AXIOM “THE JEWISH PEOPLE ARE A NATION THAT  
DWELLS ALONE” IMPLEMENTATION IN THE MODERN ISRAELI FOREIGN POLICY,  
HUMAN SECURITY AND DIPLOMACY PRACTICES.....9

### **Олексій БУРЯЧЕНКО**

КРИЗА СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НАД ЯДЕРНОЮ ЗБРОЄЮ.  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ ТА РИЗИКИ МАЙБУТНЬОГО.....19

### **Анатолій КЛЮЧКО, Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА**

СИСТЕМА СПІВРОБІТНИЦТВА З НАТО В ЗМІЦНЕННІ БЕЗПЕКИ  
ДЕЖАВНОГО КОРДОНУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....31

### **Павло ПАРУБЧАК**

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ  
ПОЛІТИКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТНИХ ПРОГРАМ СУСПІЛЬНИХ  
ГАРАНТІЙ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....37

### **Душан СТОЯНОВИЧ**

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ОБСТАВИН В УКРАЇНІ.....42

### **Віталій ТИСЯЧНИЙ**

ПРОЦЕС ДЕВІАЦІЇ ПОЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ЇЇ МОНОЦЕНТРИЧНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ .....49

### **Катерина ШВЕЦЬ**

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ  
ПЕРЕХІДНИХ СИСТЕМ НА ПРИКЛАДІ ГРУЗІЇ ТА МОЛДОВИ.....59

### **Роман ШЕВЧУК**

АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СФЕРІ  
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....65

### **Konul Madat SHIKHIYEVA**

INTERNATIONAL ARMED CONFLICTS: MAIN FEATURES, REASONS, AND TYPES.....71

### **Наталія ЩУР, Михайло ГОНЧАРЕНКО, Ігор РОДЧЕНКО**

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ  
У СФЕРІ ТУРИЗМУ.....79

### **Агазаде ЮСІФ**

СПЕЦИФІКА ТРАНСФОРМАЦІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН ДЕРЖАВИ  
ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....85

УДК 342.5.004.056

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1\(67\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1(67)-1)

## Тайєр АМРО

аспірант кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

ORCID: 0009-0001-2029-7513

## Taiier AMRO

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

ORCID: 0009-0001-2029-7513

# ТЕХНОЛОГІЇ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

## ELECTRONIC GOVERNMENT AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN WAR-TIME

У статті здійснено науково-теоретичний огляд технологій електронного урядування та комунікації в контексті публічного управління під час російсько-української війни 2014–2023 рр. Автор досліджує сучасні методи інформаційних технологій, що використовуються урядовими органами для поліпшення ефективності, доступності та прозорості управлінських процесів. Розглядаються різні аспекти, включаючи електронне урядування, електронну ідентифікацію, електронну демократію та електронні послуги. **Мета дослідження** – аналіз технологій електронного урядування та комунікації публічного управління під час війни. **Методологія**. У даній статті використовується аналітичний підхід до вивчення технологій електронного урядування та комунікації публічного управління. Автор проводить аналіз наявних досліджень, законодавства та практики використання інформаційних технологій урядовими органами. Залучено до дослідження загальнонаукові методи. **Наукова новизна**. Наукова новизна вивчення технологій електронного урядування та комунікації публічного управління полягає у наступних аспектах: дослідження пропонує комплексний аналіз та оцінку різноманітних технологій електронного урядування та комунікації, включаючи електронний документообіг, онлайн-портали, мобільні додатки, електронні послуги тощо. Особлива увага приділяється інноваційним підходам та унікальним рішенням, які можуть бути застосовані в контексті публічного управління під час воєнного стану. **Висновки**. Технології електронного урядування та комунікації публічного управління відіграють важливу роль у поліпшенні ефективності та доступності державних послуг, сприяючи збільшенню взаємодії між державою та громадянами. Так, онлайн-портали, мобільні додатки та електронні послуги стають все більш популярними формами взаємодії громадян з державними органами, забезпечуючи зручність, швидкість та 24/7 доступність, особливо в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** технології електронного урядування, комунікація, публічне управління, онлайн-портали, мобільні додатки, електронні послуги, кібербезпека, воєнний стан.

The article provides a scientific and theoretical review of electronic government and communication technologies in the context of public administration during the Russian-Ukrainian war of 2014-2023. The author examines modern information technology methods used by government bodies to improve the efficiency, accessibility and transparency of management processes. Various aspects are covered including e-Governance, e-Identity, e-Democracy and e-Services. The purpose of the study is to analyze the technologies of electronic government and communication of public administration during the war. **Methodology**. This article uses an analytical approach to the study of electronic government technologies and public administration communication. The author conducts an analysis of available research, legislation and the practice of using information technologies by government bodies. General scientific methods are involved in the research. **Scientific novelty**. The scientific novelty of the study of e-government and public administration communication technologies lies in the following aspects: the study offers a comprehensive analysis and evaluation of various e-government and communication technologies, including electronic document management, online portals, mobile applications, electronic services, etc. Special attention is paid to innovative approaches and unique solutions that can be applied in the context of public administration during martial law. **Conclusions**. Technologies of e-government and public administration communication play an important role in improving the efficiency and accessibility of public services, contributing to the increase of interaction between the state and citizens. Thus, online portals, mobile applications and electronic services are becoming increasingly popular forms of interaction between citizens and government agencies, providing convenience, speed and 24/7 availability, especially in martial law.

**Key words:** e-government technologies, communication, public administration, online portals, mobile applications, electronic services, cyber security, martial law.

**Постановка проблеми.** У даний час, коли в Україні триває війна, включаючи збройні дії, ракетні обстріли, атаки дронами, все це залишається невід'ємною частиною нашого реальності, тому технології електронного урядування та комунікації публічного управління відіграють значну роль у забезпеченні ефективного функціонування та координації дій влади і громадян в умовах воєнного стану. Вони дозволяють уряду та військовим оперативно реагувати на загрози, забезпечувати безпеку громадян та координувати, зокрема, військові операції.

Електронне урядування включає в себе використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для планування, організації та контролю діяльності державних структур. Під час війни, ці технології виявляються особливо корисними, оскільки вони дозволяють владі оперативно отримувати, обробляти та передавати інформацію, необхідну для прийняття важливих рішень. Технології електронного урядування допомагають уряду інформувати громадян про поточну ситуацію, роз'яснювати дії під час евакуації тощо.

Технології електронного урядування та комунікації стають все більш актуальними в контексті покращення ефективності та доступності публічного управління. Використання електронних технологій у публічному управлінні дозволяє автоматизувати процеси, спростити адміністративні процедури та забезпечити швидкий обіг документів. Це допомагає знизити бюрократичні перешкоди та прискорити прийняття рішень. Електронні технології роблять публічні послуги більш доступними для громадян, незалежно від їх місця проживання чи тимчасового перебування.

## **2. Дослідження сутності категорії поняття «технології електронного урядування».**

Технології електронного урядування охоплюють широкий спектр інформаційно-комунікаційних та інформаційних технологій, що використовуються для поліпшення процесів публічного управління та взаємодії між державними органами та громадянами. Вони забезпечують електронне спілкування, обробку та обмін інформацією, електронне адміністрування та надання електронних послуг у сфері публічного управління.

У «Концепції розвитку електронного урядування в Україні» подане наступне визначення поняття «електронного урядування» – це форма організації державного управління, за якого відбувається активна взаємодія орга-

нів державної влади та органів місцевого самоврядування, з суспільством, людиною, бізнесом за допомогою інформаційно-комунікативних технологій (Концепція, 2009).

Основні елементи технологій електронного урядування включають: електронні послуги (електронні сервіси та додатки, які надаються громадянам та бізнесу для взаємодії з державними органами). Прикладами можуть бути електронне подання заявок, електронні платежі, електронний доступ до публічної інформації тощо.

Електронний документообіг (використання електронних засобів для обробки, передачі та зберігання документів у державних органах). Він дозволяє замінити традиційні паперові процеси на електронні формати, що сприяє ефективності та зменшенню бюрократичних процедур. Онлайн-портали та веб-ресурси. Технології електронного урядування дозволяють забезпечувати високу якість надання послуг, ефективно управляти ресурсами та знижувати витрати. Використання електронного урядування також дозволяє забезпечити більш прозорі та демократичні процеси управління, збільшити залученість громадян та забезпечити доступ до інформації. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, де комунікація органів публічної влади та громадян є важливою.

**3. Виклики та перспективи використання технологій електронного урядування та комунікації публічного управління під час війни.** В основі е-урядування та е-демократії лежить нова концепція державного управління та використання саме ІКТ [2, с. 6]. Яка поступово запроваджується в Україні, проте в умовах війни електронне урядування має враховувати: законодавчо визначені обмеження прав і свобод людини і громадянина та бізнесу на доступ до інформації, насамперед, з використанням мережі Інтернет, і в цілому зменшення рівня демократичності, прозорості та відкритості органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також можливостей людини і громадянина та бізнесу брати участь у формуванні політико-адміністративних рішень на час дії антикризового управління.

Недостатність інформації, часу та ресурсів для прийняття раціональних рішень. Необхідність застосування так званих «воєнних методів» управління та системи інформаційно-аналітичних центрів з питань антикризового управління; підвищення вимог до захисту інформації при її зборі, збереженні, передаванні, обробці тощо в інформаційно-комунікаційних системах; особливості функ-

ціонування системи державного управління в умовах ведення кібервійн та загрози кібертероризму, можливість зовнішнього відключення Інтернет [3]. Про небезпеку кібератак під час гібридної війни пише Г. Почепцов «Від «покемонів» до гібридних війн: нові комунікативні технології XXI століття» [4].

Функціонування послуги «Мобільний уряд» (скорочено м-уряд, m-government) є розширенням доступу до е-уряду з мереж фіксованого зв'язку або Інтернету на мобільні платформи (смартфонів), а також реалізацією таких державних послуг додатків, отримати які можна лише при використанні стільникових (мобільних) телефонів, смартфонів та планшетних комп'ютерів і безпроводової Інтернет-інфраструктури. М-уряд – це додатковий канал надання послуг населенню [2, с. 15]. Держава в смартфоні та і додаток «Дія» (6 лютого 2020 року відбулася офіційна презентація програми) позитивно впроваджені в Україні, а під час воєнного стану надають послуги та важливу інформацію для громадян онлайн. У додатку «Дія» була здійснена спроба під час повномасштабного вторгнення провести опитування населення щодо державного свята на 8 березня. У квітні у додатку «Дія» також з'явилися цифровий студентський квиток та електронні версії ID-карти та біометричного паспорта для виїзду за кордон. З 23 жовтня 2019 р. Кабінет Міністрів прийняв постанову про впровадження електронного посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу.

М-уряд забезпечує доступність публічної інформації та публічних послуг через мобільні телефони. Одна з основних переваг такої системи полягає у можливості отримати необхідну інформацію або скористатися публічними послугами в будь-який час і в будь-якому місці. Фізична прив'язка до офісів або обмежений графік роботи органів публічної влади стає менш проблематичною, оскільки мобільна технологія дозволяє виконувати функції уряду цілодобово та безперервно. Наприклад, масова розсилка тривожних SMS-повідомлень громадянам у разі надзвичайних подій є ефективним прикладом використання м-уряду. Це дозволяє швидко та ефективно повідомляти громадян про потенційні небезпеки або дії, які потрібно вжити в таких ситуаціях. Одна з основних переваг м-уряду полягає в забезпеченні комфорту та гнучкості для громадян у взаємодії з урядом. Навіть ті, хто не може скористатися інфраструктурою фіксованої мережі, можуть легко звертатися до м-уряду через мобільні термінали [2, с. 15].

Позитивним є створення Порталу «Війна і санкції» для повідомлення про активи росіян, які винні у розв'язанні цієї війни. Портал доступний трьома мовами (українською, англійською та російською) за посиланням: <https://sanctions.nazk.gov.ua/>. Головна мета порталу – поінформувати іноземні уряди та громадян про вже запроваджені санкції, залучити громадськість до глобальної кампанії із розширення санкційних списків щодо осіб, які підтримують війну, зокрема фінансово та інформаційно. Це дозволить забезпечити максимальний економічний тиск на співорганізаторів війни та наблизити перемогу України. На даний час, завдяки порталу отримано 296 повідомлень про активи осіб, причетних до агресії рф [1].

Використання технологій електронного урядування та комунікації публічного управління під час війни стикається з рядом викликів, але водночас відкриває перспективи для покращення ефективності та координації дій. Основні виклики, які потрібно враховувати, включають: інформаційну безпеку. Адже, війна супроводжується загрозами кібернетичної війни та хакерських атак на інформаційні системи. Ворог робить спробу атакувати офіційні сайти міністерств, органів місцевого самоврядування тощо. Забезпечення безпеки цих технологій є критично важливим, оскільки втрати або знищення даних можуть мати серйозні наслідки для воєнних операцій та безпеки громадян.

Прозорість та відкритість: під час війни, органам публічної влади важливо забезпечити прозору та відкриту комунікацію з громадськістю. Це вимагає забезпечення доступу до достовірної інформації, роз'яснення рішень та дій, а також взаємодії зі стейкхолдерами для врахування їхніх думок та потреб.

Ще одним викликом є соціальні мережі та дезінформація: Використання соціальних мереж під час війни може бути як позитивним, так і негативним явищем. З одного боку, це дає можливість швидко поширювати інформацію та зв'язуватися з громадськістю. Однак, соціальні мережі також можуть бути використані для поширення дезінформації та маніпуляції громадською думкою з боку ворога, який веде ще й інформаційну війну.

**4. Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Технології електронного урядування та комунікації публічного управління мають великий потенціал у підтримці дієвого функціонування та організації комунікації органів влади і громадян під час війни. Вони забезпечують ефективний обмін інформацією,

координацію дій і прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Розвиток інформаційних систем та впровадження новітніх інформаційних технологій у діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування України визнаний одним із пріоритетних напрямів державної політики.

Під час війни, електронне урядування дозволяє армії та збройним силам здійснювати ефективне планування та контроль операцій, використовуючи сучасні системи управління та моніторингу. Крім того, застосування кібервійни та штучного інтелекту відкриває нові можливості для забез-

печення безпеки та прогнозування поведінки противника.

У сфері комунікації публічного управління, технології грають важливу роль у забезпеченні швидкого та ефективного обміну інформацією між урядом, військовими структурами та громадськістю. Кризовий комунікаційний план допомагає урядам керувати інформаційним потоком під час війни, забезпечуючи точну та достовірну інформацію для громадськості. Використання соціальних медіа та інших електронних каналів зв'язку дозволяє швидко донести інформацію до широкої аудиторії та забезпечити взаємодію між урядом та громадянами.

### Література:

1. Боголепова А., & Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. *Літопис Волині*, (27), 2022. 251–256. URL: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.41>
2. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Частина 15: Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії / [Ю.Б. Пігарев, А.Г. Ложковський, Т.М. Маматова]. К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 52 с. URL: <http://surl.li/hazwp>
3. Концепція розвитку електронного урядування в Україні / О.А. Баранов, М.С. Демковата ін. За ред. А.І. Семенченка, 2009. URL: <http://surl.li/hbabk>
4. Почепцов Г. Від «покемонів» до гібридних війн: нові комунікативні технології XXI століття. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 260 с.
5. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Tolubyak, V., Seballo, L., & Rudina, M. (2020). Functional and role-playing positions in modern management teams: an educational institution case study.
6. Semenets-Orlova, I.A., & Kyselova, Y.Y. (2018). Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities. *Публічне урядування*, (4), 264–273.
7. Semenets-Orlova, I., Mykhailych, O., Klochko, A., Nestulya, S., & Omelyanenko, V. (2019). Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 132–142.

### References:

1. Boholiepova A., & Kovtun O. Aktualni problemy podolannia koruptsii v umovakh viiny ta u postvoiennyi period. *Litopys Volyni*, (27), 2022. 251–256. URL: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.41> [in Ukrainian].
2. Elektronne uriaduvannya ta elektronna demokratiia: navch. posib.: u 15 ch. / za zah. red. A.I. Semenchenka, V.M. Dreshpaka. Chastyna 15: Tekhnolohii rozvytku elektronnoho uriaduvannya ta elektronnoi demokratii / [Yu. B. Piharev, A.H. Lozhkovskiy, T.M. Mamatova]. K.: FOP Moskalenko O.M., 2017. 52 s. URL: <http://surl.li/hazwp> [in Ukrainian].
3. Kontseptsiiia rozvytku elektronnoho uriaduvannya v Ukraini / O.A. Baranov, M.S. Demkovata in. Za red. A.I. Semenchenko, 2009. URL: <http://surl.li/hbabk> [in Ukrainian].
4. Pocheptsov H. Vid «pokemoniv» do hibrydnykh viin: novi komunikatyvni tekhnolohii KhKhI stolittia. Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», 2017. 260 s. [in Ukrainian].
5. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Tolubyak, V., Seballo, L., & Rudina, M. (2020). Functional and role-playing positions in modern management teams: an educational institution case study.
6. Semenets-Orlova, I.A., & Kyselova, Y.Y. (2018). Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities. *Публічне урядування*, (4), 264–273.
7. Semenets-Orlova, I., Mykhailych, O., Klochko, A., Nestulya, S., & Omelyanenko, V. (2019). Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 132–142.