

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри державного  
управління, публічного адміністрування та  
економічної політики  
Протокол № 2 від 30.08.2024 р.



**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ**  
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	<b>всі</b>
Спеціальність	<b>всі</b>
Освітній рівень	<b>третій (освітньо-науковий)</b>
Освітня програма	<b>всі</b>

Статус дисципліни  
Мова викладання, навчання та оцінювання

**вибіркова**  
**українська**

Розробник:  
к.е.н., доц.

Оксана ЄРМОЛЕНКО

Завідувач кафедри  
державного управління,  
публічного адміністрування  
та економічної політики

Наталія ГАВКАЛОВА

Харків  
2025

## ВСТУП

Комунікація є головним елементом системи управління, поєднуючою ланкою в конструкції інтелектуального капіталу. Вихідна потреба в комунікації на рівні організації пов'язана з наданням необхідної інформації з проблемного питання, щоб давати змогу кожному виконувати свою роботу результативно і допомагати досягненню цілей організації. Актуальність навчальної дисципліни визначається тим, що сучасні комунікаційні процеси є невід'ємною складовою публічного адміністрування. Дисципліна "Комунікативний менеджмент в публічному адмініструванні" відіграє важливу роль у навчальному процесі, адже є підґрунтям методологічних, методичних знань, допомагає сформуванню практичне вміння стосовно аналізу, оцінювання і розробки заходів, котрі мають допомагати ефективно управляти комунікаційними процесами в публічних установах і організаціях. Вивчення дисципліни "Комунікативний менеджмент в публічному адмініструванні" сприятиме підвищенню рівня загальноєкономічної підготовки здобувачів, формуванню у них навичок науково-аналітичного опрацювання проблем з позицій публічних інтересів.

Метою навчальної дисципліни "Комунікативний менеджмент в публічному адмініструванні" є формування системи освітньо-наукової компетентності (знань і практичних вмінь та навичок) щодо використання принципів, інструментів комунікативного менеджменту в публічних установах і організаціях, розвиток у здобувачів сучасного управлінського мислення, формування навичок розробки та прийняття управлінських рішень з урахуванням різних комунікаційних процесів.

Завданнями навчальної дисципліни "Комунікативний менеджмент в публічному адмініструванні" є:

- усвідомлення сутності основних понять і категорій комунікативного менеджменту, загальних елементів процесу комунікацій;

- отримання фундаментальних знань щодо змісту та процесів здійснення етапів комунікацій;

- розвиток і закріплення навичок використання прийомів, способів та інструментів управління комунікаціями, які виправдали б себе на практиці;

- створення методичної бази для вивчення в майбутньому спеціальних управлінських дисциплін, зокрема, управлінських комунікацій.

Предметом навчальної дисципліни є управління процесом збору, передачі та ефективного використання інформації для забезпечення ефективного комунікаційного процесу.

Об'єктом навчальної дисципліни є процеси та методи управління сучасними комунікаціями та форми ділових комунікацій, об'єктивні передумови та причини конфліктних ситуацій, методи подолання конфліктів, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

**Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна**

<b>Результати навчання</b>	<b>Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти</b>
Знати наукові концепції (теорії), термінологію, історію розвитку та сучасний стан наукових знань, ідентифікувати теоретичні й практичні проблеми з публічного управління та адміністрування	Здатність до оволодіння загальнонауковими (філософськими) компетентностями, спрямованими на формування системного наукового світогляду, професійної етики та загального культурного кругозору
	Здатність до набуття універсальних навичок дослідника, зокрема усної та письмової презентації результатів власного наукового дослідження українською мовою, застосування сучасних інформаційних технологій у науковій діяльності, організації та проведення навчальних занять, управління науковими проектами та/або складення пропозицій щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності
	Здатність переосмислювати наявне і створювати нове цілісне знання в професійній сфері та розв'язувати складні соціальні, наукові, культурні, етичні та інші проблеми.
	Здатність налагоджувати наукову взаємодію, співробітництво
	Здатність розробляти та проводити комунікативні заходи задля забезпечення громадської підтримки прийняття управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління та адміністрування
	Здатність застосовувати, розробляти й удосконалювати сучасні технології, в тому числі адміністративно-управлінські, інформаційно-комунікаційні технології, в управлінській, адміністративній, науковій та освітній (педагогічній) діяльності
	Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, в тому числі в конфліктних ситуаціях, а також з метою їх запобігання
Уміти застосовувати сучасні інформаційні технології та інструменти в науковій, освітній (педагогічній) і професійній діяльності	Здатність до набуття універсальних навичок дослідника, зокрема усної та письмової презентації результатів власного наукового дослідження українською мовою, застосування сучасних інформаційних технологій у науковій діяльності, організації та проведення навчальних занять, управління науковими проектами та/або складення пропозицій щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності.
	Здатність ініціювати дослідницько-інноваційні проекти та автономно працювати під час їх реалізації
	Здатність налагоджувати наукову взаємодію, співробітництво

	<p>Здатність розробляти та проводити комунікативні заходи задля забезпечення громадської підтримки прийняття управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління та адміністрування</p>
	<p>Здатність застосовувати, розробляти й удосконалювати сучасні технології, в тому числі адміністративно-управлінські, інформаційно-комунікаційні технології, в управлінській, адміністративній, науковій та освітній (педагогічній) діяльності.</p>
	<p>Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, в тому числі в конфліктних ситуаціях, а також з метою їх запобігання.</p>
<p>Уміти визначати, оцінювати й обґрунтовувати пріоритетні напрями сталого розвитку на різних рівнях публічного управління та адміністрування</p>	<p>Здатність до оволодіння загальнонауковими (філософськими) компетентностями, спрямованими на формування системного наукового світогляду, професійної етики та загального культурного кругозору</p>
	<p>Здатність до набуття універсальних навичок дослідника, зокрема усної та письмової презентації результатів власного наукового дослідження українською мовою, застосування сучасних інформаційних технологій у науковій діяльності, організації та проведення навчальних занять, управління науковими проектами та/або складення пропозицій щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності</p>
	<p>Здатність переосмислювати наявне і створювати нове цілісне знання в професійній сфері та розв'язувати складні соціальні, наукові, культурні, етичні та інші проблеми</p>
	<p>Здатність налагоджувати наукову взаємодію, співробітництво</p>
	<p>Здатність розробляти та проводити комунікативні заходи задля забезпечення громадської підтримки прийняття управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління та адміністрування</p>
	<p>Здатність застосовувати, розробляти й удосконалювати сучасні технології, в тому числі адміністративно-управлінські, інформаційно-комунікаційні технології, в управлінській, адміністративній, науковій та освітній (педагогічній) діяльності</p>
	<p>Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, в тому числі в конфліктних ситуаціях, а також з метою їх запобігання</p>
	<p>Здатність до набуття універсальних навичок дослідника, зокрема усної та письмової презентації результатів власного наукового дослідження українською мовою, застосування сучасних інформаційних технологій у науковій діяльності, організації та проведення навчальних занять, управління науковими проектами та/або складення пропозицій щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності</p>
<p>Уміти адаптувати й застосовувати сучасні моделі/підходи до управління та адміністрування, а також міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації</p>	<p>Здатність до набуття універсальних навичок дослідника, зокрема усної та письмової презентації результатів власного наукового дослідження українською мовою, застосування сучасних інформаційних технологій у науковій діяльності, організації та проведення навчальних занять, управління науковими проектами та/або складення пропозицій щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності</p>

організаційних структур управління на різних рівнях публічного управління та адміністрування	Здатність переосмислювати наявне і створювати нове цілісне знання в професійній сфері та розв'язувати складні соціальні, наукові, культурні, етичні та інші проблеми
	Здатність налагоджувати наукову взаємодію, співробітництво
	Здатність розробляти та проводити комунікативні заходи задля забезпечення громадської підтримки прийняття управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління та адміністрування
	Здатність застосовувати, розробляти й удосконалювати сучасні технології, в тому числі адміністративно-управлінські, інформаційно-комунікаційні технології, в управлінській, адміністративній, науковій та освітній (педагогічній) діяльності
	Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, в тому числі в конфліктних ситуаціях, а також з метою їх запобігання
Уміти отримувати науково-прикладні результати, які сприяють розв'язанню сучасних проблем в стратегічному розвитку територій на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях	Здатність до оволодіння загальнонауковими (філософськими) компетентностями, спрямованими на формування системного наукового світогляду, професійної етики та загального культурного кругозору
	Здатність до набуття універсальних навичок дослідника, зокрема усної та письмової презентації результатів власного наукового дослідження українською мовою, застосування сучасних інформаційних технологій у науковій діяльності, організації та проведення навчальних занять, управління науковими проектами та/або складення пропозицій щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності
	Здатність переосмислювати наявне і створювати нове цілісне знання в професійній сфері та розв'язувати складні соціальні, наукові, культурні, етичні та інші проблеми
	Здатність налагоджувати наукову взаємодію, співробітництво
	Здатність до оволодіння та розвитку методології наукової, педагогічної та управлінської діяльності
	Здатність розробляти та проводити комунікативні заходи задля забезпечення громадської підтримки прийняття управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління та адміністрування
	Здатність застосовувати, розробляти й удосконалювати сучасні технології, в тому числі адміністративно-управлінські, інформаційно-комунікаційні технології, в управлінській, адміністративній, науковій та освітній (педагогічній) діяльності
	Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, в тому числі в конфліктних ситуаціях, а також з метою їх запобігання

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Зміст навчальної дисципліни

**Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти комунікації в публічному адмініструванні**

### **Тема 1. Історія становлення комунікації**

#### *1.1. Поняття комунікації. Комунікаційна діяльність і спілкування.*

Історія становлення комунікацій. Місце комунікації в системі сучасної науки. Комунікаційна діяльність і спілкування. Закономірності спілкування людей.

#### *1.2. Види, рівні і форми комунікаційної діяльності.*

Види, рівні і форми комунікаційної діяльності. Класифікація комунікацій.

#### *1.3. Класифікація комунікацій*

Формування комунікаційних мереж і створення умов для успішного функціонування комунікацій.

### **Тема 2. Аналіз комунікації у публічному адмініструванні**

#### *2.1. Теоретичні засади комунікації.*

Теоретичні засади комунікації. Невербальні та несимвольні комунікації. Моделі комунікації.

#### *2.2. Сутність комунікаційного процесу.*

Ефективна комунікація. Діяльність великих і малих соціальних груп. Особливості та розвиток соціальних установ. Методи дослідження психологічних і міжособистісних аспектів комунікації.

#### *2.3. Особливості комунікацій у публічному управлінні.*

Сутність комунікаційного процесу в публічній адміністрації. Його основні елементи, етапи, їх характеристика.

**Тема 3. Теорія конфліктів у спілкуванні людей та управління конфліктами**

#### *3.1. Сутність поняття «Конфлікт».*

Конфліктна природа комунікацій. Виникнення дисконунікації у процесі спілкування. Сутність поняття «конфлікт». Між групові конфлікти. Конструктивні та деструктивні конфлікти. Поняття організаційного конфлікту і його структура.

*3.2. Механізми комунікаційного впливу на управління конфліктами в умовах кризової ситуації.*

Види організаційних конфліктів. Особливості кризових комунікацій. Механізми комунікаційного впливу на управління конфліктами в умовах кризової ситуації. Конфліктна природа комунікацій. Типові конфліктні ситуації.

#### *3.3. Управління конфліктами.*

Комунікаційні підходи до вирішення конфлікту. Управління конфліктами. Стратегії виходу з конфлікту.

#### **Тема 4. Публічне адміністрування: поняття та наукові засади**

##### *4.1. Поняття та види публічного адміністрування.*

Поняття та види публічного адміністрування. Специфіка публічного управління. Функції публічної адміністрації.

##### *4.2. Органи виконавчої влади в системі публічного адміністрування.*

Система органів виконавчої влади. Класифікація органів виконавчої влади. Види комунікації з іншими органами.

##### *4.3. Місцеве самоврядування.*

Місцеве самоврядування та його роль у державному управлінні. Особливості ефективної комунікації у ОМС.

### **Змістовий модуль 2. Особливості взаємодії публічної влади та суспільства**

#### **Тема 5. Комунікація як інструмент професійної діяльності**

##### *5.1. Професійні компетентності державного службовця.*

Спілкування і комунікація державного службовця. Форми колективного обговорення професійних проблем та прийняття рішень на державній службі.

##### *5.2. Цифрові компетентності державних службовців.*

Поняття та сутність цифрової компетентності державних службовців. Сучасні можливості розвитку цифрових компетентностей

##### *5.3. Цифрові інструменти для державних службовців.*

Види цифрових інструментів: соціальні мережі, інструменти візуалізації, цифрові інструменти проведення зборів

#### **Тема 6. Public relation в публічному адмініструванні**

##### *6.1. Поняття та сутність «паблік рилейшинз».*

Комунікаційний процес в аспекті ПР. Поняття «паблік рилейшинз»: сутність та історія виникнення.

##### *6.2. Комунікаційна стратегія органів державного управління.*

Формування комунікаційної стратегії органами виконавчої влади. Етапи та сутність.

##### *6.3. Канали та засоби комунікації.*

Робота зі стейколдерами у формуванні ефективної комунікаційної стратегії.

#### **Тема 7. Особливості комунікації громади з владою**

##### *7.1. Сутність та цілі системи зв'язків із громадськістю.*

Сутність та цілі системи зв'язків із громадськістю в публічній адміністрації. Принципи і методи діяльності по формуванню і управлінню громадською думкою. Система масової комунікації в зв'язках з громадськістю.

##### *7.2. Система масової комунікації.*

Засоби масової інформації. Ефективна співпраця з СМІ. Організація прес-конференції. Формування прес-релізу

### 7.3. Комунікація ОМС під час кризових ситуацій.

Боротьба із чутками та фейковою інформацією <sup>[1]</sup><sub>SEPI</sub> Особливості підготовки інтерв'ю. Підготовка плану кризових комунікацій. Співпраці з мас-медіа під час кризи.

## **Тема 8. Публічна інформація: сутність, шляхи формування та доступу**

8.1. *Поняття та правовий статус публічної інформації в Україні.*  
Поняття та сутність публічної інформації в Україні. Компетенція держави у сфері інформаційної безпеки. Поняття інформаційного ресурсу.

### 8.2. *Етапи обміну інформацією в публічній адміністрації.*

Інформаційний ресурс у контексті процесів інформатизації відкритості та ринкових перетворень. Комунікаційні системи епохи формування глобального суспільства. Етапи обміну інформацією в публічній адміністрації.

### 8.3. *Поняття інформаційного суспільства.*

Сутність концепції державної інформаційної політики в Україні. Основи е-урядування, е-демократії.

## **Тема 9. Комунікаційні навички публічного службовця**

9.1. *Формування корпоративної культури в органах державного управління.* Порівняльні ролі комунікацій в публічній адміністрації у різних наукових концепціях. Формальні і не формальні комунікації. Комунікації між публічною адміністрацією і її середовищем. Етапи формування корпоративної культури органу влади.

### 9.2. *Особливості комунікації в умовах змін.*

Вплив змін на процеси комунікації. Засоби подолання опору змін.

### 9.3. *Сутність поняття «лідерства» на державній службі.*

Формування лідерських компетентностей керівника. Формування ефективних команд. Етика державного службовця.

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

### **Перелік практичних (семінарських) завдань**

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1	Виконання завдань по темі: «Використання інструментів комунікації для самопрезентації»
Тема 2. Завдання 2	Виконання практичного завдання «Сутність та призначення комунікаційної стратегії»



Тема Завдання 3	3.	Виконання практичного завдання: «Дискомунікація у ЗМІ»
Тема Завдання 4	4.	Виконання практичного завдання: «Структура органів державної влади та місцевого самоврядування, їх взаємодія»
Тема Завдання 5	5.	Виконання практичного завдання: «Вимоги до написання офіційного листа та відповіді на нього». Ділова гра: «Написання офіційного листа до органів влади».
Тема Завдання 6	6.	Виконання практичного завдання: «Прес-реліз та його особливості»
Тема Завдання 7	7.	Проведення дискусії за темою «Шляхи комунікації, які закріплені на законодавчому рівні. Механізму впливу».
Тема 8. Задання 8		Виконання практичного завдання: «Написання запитів про доступ до публічної інформації».
Тема Завдання 9	9.	Виконання практичних завдань щодо розвитку цифрових компетентностей державного службовця

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Історія становлення комунікації	Написання есе за темою «Комунікація та її роль у житті людини»
Тема 2. Аналіз комунікації у публічному адмініструванні	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою «Вплив комунікаційної стратегії на прийняття рішень у діяльності суб'єктів господарювання»
Тема 3. Теорія конфліктів у спілкуванні людей та управління конфліктами	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою "Стратегії подолання конфлікту"
Тема 4. Публічне адміністрування: поняття та наукові засади	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань
Тема 5. Комунікація як інструмент професійної діяльності	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань
Тема 6. Public relation в публічному адмініструванні	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, підготовка до контрольної роботи.
Тема 7. Особливості комунікації громади з владою	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, підготовка до колоквиуму. Виконання домашнього завдання «Розробка пропозицій щодо удосконалення організаційної структури органу публічної влади»
Тема 8. Публічна інформація: сутність, шляхи формування та доступу	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань, підготовка до контрольної роботи
Тема 9. Комунікаційні навички публічного службовця	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань.

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких: проблемні лекції (теми 2, 7); презентації (теми 1 – 9); робота в малих групах (теми 3 – 9); семінари-дискусії (1 – 4); мозкові атаки (теми 2 – 9); кейс-стаді (теми 5 – 9); дебати (теми 5 – 8); розбір управлінських ситуацій (теми 3 – 9), ділові ігри (теми 5 – 8), проектні роботи.

Також, проведення лекційних занять (теми 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9) у формі тренінгу передбачає застосування викладачем інструментів фасилітації та коучингу, що дозволяє здобувачам заглибитися у дослідження теми та надає навички командної роботи та критичного мислення.

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума - 60 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формі диференційованого заліку.

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається для дисциплін з формою семестрового контролю залік – сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: колоквіуми (40 балів), есе (20 балів), участь у дискусії, а при неможливості прийняття участі у дискусійному процесі - написання есе (20), виконання практичних завдань за темами (20 балів).

Семестровий контроль: залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Вступ до публічного адміністрування : навчальний посібник / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 372 с. - Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14611>.

2. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 216 с. - Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14819>.

### Додаткова

3. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія /за заг. ред. Н.С. Орлової. – Київ: ВД «Освіта України», 2020. – 262 с. ISBN 978-617-7862-24-5.

4. Єрмоленко О.О. Комунікаційні стратегії в державному управлінні: стан реалізації та проблеми / О. О. Єрмоленко // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 3. С. 20-24. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-4> Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33578>.

5. Єрмоленко О.О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні / О.О. Єрмоленко, В.І. Мельник // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2024. – № 330(3). – С. 202–206. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-31> Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33577>.

6. Єрмоленко О. Питання комунікаційних відносин в адміністративних системах: сучасний стан та перспективи / О. Єрмоленко, І. Осьмірко, Т. Лозинська // Наукові перспективи. – 2024. – № 5(47). – С. 403-412. Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33579>.

7. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. / К.М. Майстренко // Публічне урядування. – 2022. – №1(29). – С. 93-98. Режим доступу: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1368>. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13)

8. Орлова Н. С., Мохова Ю. Л. Електронна готовність органів публічної влади в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 61–66 <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27530>

9. Орлова Н., Мохова Ю. Європейські орієнтири цифрових трансформацій у електронному урядуванні. *Наукові перспективи* №7 (13). 2021. С. 97-106 <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/343/345>

10. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98–102. <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7445&i=13>

11. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України: монографія / Т.В. Сивак. Київ: НАДУ, 2019. – 338 с.

12 Communication in Public Administration. Guidelines to practical tasks and plans of seminars for Master's (second) degree students of speciality 281 "Public Administration" / compil. by O. Bolotova, O. Polezhaeva. – Access mode: Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2020 – 31 p. – Access mode: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23747>.

13 Marleen Brans, Arco Timmermans (2022) The Advisory Roles of Political Scientists in Europe // Comparing Engagements in Policy Advisory Systems. [Electronic resource]. - Access mode: // <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-86005-9>.

### Інформаційні ресурси

14. Внутрішні комунікації у воєнний та післявоєнний період: практичні поради для служб управління персоналом. Режим доступу: <https://nads.gov.ua/news/vnutrishni-komunikaciyi-u-voeyennij-ta-pislyavoyennij-period-praktichni-poradi-dlya-sluzhb-upravlinnya-personalom>.

15. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

16. Людський капітал 2030. Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1XHZeW0b4NwPFgI1Wa7XOeCT1Ml6mqD6c/view?fbclid=IwAR1BydAcN8oso4xSNyne-kviTJUyumprrjWJUCfbHSa1kc6MGTQJEreEtE>

17. Реформа державного управління. Режим доступу: <https://par.in.ua/?fbclid=IwAR1W-J4nVlmzcb-v-gaNml9wAbfmc5rfWF3Sc-E5PLP6tggkbbXSkg2Ea30>

18. Глосарій термінів Європейського Союзу. – Режим доступу: [http://europa.dovidka.com.ua/p.html#Enterprise\\_policy](http://europa.dovidka.com.ua/p.html#Enterprise_policy)

19. Інформаційні матеріали сайту представництва ООН в Україні. – Режим доступу : <https://ukraine.un.org/uk>.