

СЕКЦІЯ 9 ПСИХОЛОГІЯ КОМУНІКАЦІЇ

ТЕОРІЯ І ЗАГАЛЬНІ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

THEORY AND GENERAL CONCEPTS OF INTERNAL COMMUNICATIONS AND THEIR APPLICATION IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

У статті розглядаються важливі аспекти комунікації у сучасному суспільстві, здійснюється аналіз загальних концепцій внутрішніх комунікацій, зокрема їх використання в рамках військових структур. Досліджується роль комунікації у формуванні суспільних відносин, її вплив на процеси та розвиток демократії. Проводиться аналіз практичних застосувань цих концепцій у військовому контексті. Крім того, у статті розглядається актуальна нормативна база, що регулює внутрішні комунікації у військових структурах. Викладено розуміння сутності та завдань комунікації для якісної організації спілкування серед особового складу Збройних сил України. Аналізуються ключові аспекти внутрішніх комунікацій, їх вплив на корпоративну культуру та ефективність управління військовими частинами.

Детальний аналіз проблем, пов'язаних із внутрішніми комунікаціями, дозволить краще зрозуміти їхню важливість та вплив на результативність військових операцій.

У контексті Збройних сил України виявлено актуальність питання вдосконалення комунікаційних процесів. Ключовою рисою якості внутрішніх комунікацій є не лише розуміння мети та завдань, але й уміння забезпечувати ефективну міжособистісну взаємодію. Застосування технології рефлексивного управління дозволяє підвищити рівень комунікації, що сприяє покращенню морального клімату та збереженню боєздатності підрозділів. Перспективи вивчення внутрішніх комунікацій включають розширення їх впливу на ширшу аудиторію, що може забезпечити подальше зміцнення обороноздатності країни.

Дослідження базується на відомих та підтверджених наукових концепціях, що дозволяє проаналізувати сучасний стан і перспективи розвитку напрямку внутрішніх комунікацій. Системний підхід дозволяє глибше розібратися у сутності та особливостях внутрішніх комунікацій у військовому середовищі та сприяє підвищенню ефективності комунікаційних процесів у цій сфері.

Ключові слова: комунікація, внутрішні комунікації, управління, комунікатор, реципієнт, ефективність.

The article explores essential aspects of communication in modern society, analyzing general concepts of internal communications, including their utilization within military structures. It examines the role of communication in shaping societal relations, influencing processes, and fostering democracy. An analysis of practical applications of these concepts in a military context is conducted. Additionally, the article examines the current regulatory framework governing internal communications within military structures.

It articulates an understanding of the essence and tasks of communication for quality organization of communication among the personnel of the Armed Forces of Ukraine. Key aspects of internal communications, their impact on corporate culture, and the effectiveness of managing military units are analyzed.

A detailed analysis of problems associated with internal communications allows for a better understanding of their importance and impact on the effectiveness of military operations.

The relevance of improving communication processes is identified within the context of the Armed Forces of Ukraine. The key feature of quality internal communications lies not only in understanding the purpose and objectives but also in the ability to ensure effective interpersonal interaction. The application of reflexive management technology enables an increase in the level of communication, contributing to the improvement of morale and the maintenance of unit combat readiness. Prospects for studying internal communications include expanding their influence on a broader audience, which can further strengthen the country's defense capabilities.

The research is based on well-known and verified scientific concepts, allowing for an analysis of the current state and prospects for the development of the field of internal communications. A systemic approach allows for a deeper understanding of the essence and peculiarities of internal communications in a military environment and contributes to enhancing the effectiveness of communication processes in this sphere.

Key words: communication, internal communications, management, communicator, recipient, effectiveness.

УДК 351.86:355.1(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.59.53>

Мартич В.О.

слухач кафедри внутрішніх комунікацій
Національний університет оборони
України

Хайрулін О.М.

к. психол. н.,
доцент кафедри внутрішніх комунікацій
Національний університет оборони
України

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап розвитку Збройних сил України в контексті російсько-української війни визначає пріоритетність підвищення здатності виявлення та реагування на інформаційні загрози, а також впровадження комунікаційних концепцій для захисту інтересів Збройних сил України.

Внутрішні комунікації в Збройних силах України є важливою частиною стратегічних комунікацій, які включають вертикальні комунікації (обмін інформацією між командирами на різних рівнях) та горизонтальні комунікації (між підрозділами). Основна мета внутрішніх комунікацій – налагодження ефективної та продуктивної взаємодії між військовими та їх керівни-

ками на всіх рівнях. Також у межах внутрішніх комунікацій відбувається двосторонній обмін інформацією між командирами та особовим складом.

Таким чином, відповідно до вимог розвитку комунікаційної сфери концепції внутрішніх комунікацій повинні орієнтуватися на оптимізацію та прискорення всіх процесів. Це стає ключовою умовою для того, щоб комунікаційні стратегії стали вирішальними на всіх рівнях формування, планування та реалізації комунікаційних процесів у Збройних силах України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сьогодні поняття внутрішніх комунікацій розглядається як складова частина системи стратегічних комунікацій та напрямку інформаційно-пропагандистського забезпечення в доктринальних документах [4, с. 20; 8, с. 4] та в наукових дослідженнях [1, с. 63; 6, с. 37; 12, с. 7; 18, с. 137].

У наукових дослідженнях зібрано значний обсяг інформації з вивчення проблеми комунікації. Українські вчені та дослідники детально розглядали комунікацію як складовий аспект соціології та психології (В. Бех, С. Денисюк, В. Лізанчук, С. Максименко, Г. Почепцов, В. Різун).

Зарубіжні дослідники вивчали комунікацію як основний предмет та метод філософського аналізу, зосереджуючись на повсякденному мовленнєвому спілкуванні між людьми (К.-О. Апель, Ю. Габермас, В. Кульман, П. Ульріх). Дослідниками засобів масової комунікації визначено роль комунікації як інструменту формування свідомості та впливу на поведінку людей за допомогою ефективних технологій (Г. Гляйсберг, Л. Дуб, У. Ламмерс, Г. Лассвелл, У. Ліппман, М. Маклюен).

Комунікація розглядається в контексті військово-соціального управління та воєнної стратегії В. Алещенком, В. Безбахом, Л. Компанцевою, Є. Невальонним, В. Осьодлом, О. Сафіним, В. Стасюком, С. Талауром, В. Чорним, В. Шидлюхом та ін.

Мета статті – опис теорії й аналіз загальних концепцій внутрішніх комунікацій та теоретичне обґрунтування актуальності питання внутрішніх комунікацій у Збройних силах України.

Виклад основного матеріалу. Огляд останніх наукових досліджень та публікацій у галузі теорії комунікацій показав, що здебільшого були досліджені та деталізовані підходи, які розглядають комунікацію як технологію впливу або як процес передачі інформації з певною метою. Внутрішня комунікація в організації є невід'ємною частиною взаємодії між керівником та підлеглим, що стає складовою частиною управлінського процесу.

Сучасна особистість проводить більшість свого часу у світі комунікації. Це також відноситься до військових організацій, де ефектив-

ність роботи, взаємодія та вирішення питань неможливі без спілкування. Внутрішня комунікація відображається у всіх аспектах життя військової організації, включаючи наради, навчання, керівництво та морально-психологічне забезпечення військ. Розуміння сутності та завдань комунікації у цій сфері є важливим для якісної організації спілкування серед особового складу Збройних сил України.

При аналізі різноманітних підходів до розуміння природи комунікації можна зазначити, що комунікація розглядається як система, що включає взаємодію, а також як процес та засоби спілкування, що дозволяють створювати, передавати та приймати різноманітну інформацію. Наприклад, Клод Шеннон та Уоррен Вівер стверджували, що комунікація може бути розглянута як процес передачі інформації з використанням каналів зв'язку. Також за допомогою теорії систем Людвіг фон Берталанфі та інші науковці досліджували комунікацію як систему взаємодії між відправником та отримувачем інформації.

У науковій літературі зустрічаються різноманітні тлумачення терміну «комунікація».

Чарльз Кулі у своїй концепції відображає важливість комунікації як ключового аспекту людської взаємодії та розвитку суспільства і розглядає її як механізм, який сприяє створенню та розвитку людських відносин, та сукупність символів розуму разом із засобами їх передачі в просторі і збереження в часі (наприклад, мовні знаки, жести, тон голосу, писемність, технічні засоби тощо) [15, с. 115–117].

В енциклопедії епістемології та філософії науки комунікацію розглядають як важливий аспект спілкування, що сприяє взаєморозумінню, встановленню особистісних зв'язків та формуванню гнучкого соціального порядку. Важливо підкреслити, що дискусії та обмін ідеями через комунікацію допомагають у відновленні та зміні суспільного порядку, а також розвивають демократичні цінності. Такий підхід відображає важливість комунікації як основи демократії та соціального прогресу [20].

У своїх працях Юрген Габермас визначає комунікацію як фундамент нової теорії суспільства та демократії, яка містить когнітивний аспект, що сприяє наближенню до істинного розуміння через дискусії та взаємодії, а також раціональний елемент, який допомагає вирішувати протиріччя шляхом пошуку компромісу або консенсусу.

Його теорія комунікації стала основою для розуміння процесів суспільного розвитку та важливим інструментом у дослідженні демократичного управління та громадянської участі [16, с. 37].

Модель Г. Лассвела (рис. 1) вперше була опублікована у 1948 році у статті «Структура

Хто говорить? (аналіз управління)	Що говорить? (аналіз змісту повідомлення)	За яким каналом? (аналіз засобів і каналів комунікації)	Кому говорить? (аналіз аудиторії)	З яким ефектом? (оцінка ефективності та результативності комунікації)
Комунікатор	Повідомлення	Засіб	Реципієнт	Ефект

Рис. 1. Комунікаційна модель Лассвела

і функція комунікації в суспільстві». Зазначена модель здобула широке визнання як одна з провідних парадигм теоретичного розуміння комунікації. Це пояснюється її вдалим формулюванням, яке дозволило включити не лише теоретичні концепції, але й значний обсяг емпіричних даних. Вчений активно використовував методи соціальної психології та психоаналізу для вивчення політичної поведінки та пропаганди, виявляючи роль комунікацій у політичному та суспільному житті.

Модель була розроблена і використовувалася переважно з метою структурування дискусій щодо комунікації. Завдяки своїй зручності та точному аналізу уявлень про взаємозв'язки між її складовими елементами ця модель стала підґрунтям великої кількості наукових досліджень комунікаційних процесів, включаючи аспекти управління [6, с. 36; 13, с. 186].

Згідно з інтерпретацією професора С. Денисюка комунікація означає взаємодію між людьми, яка передбачає обмін інформацією, однак вона відрізняється від діалогу. З історичної точки зору питання, пов'язані з комунікацією, часто розглядалися в контексті проблем діалогу та спілкування [3, с. 11].

Відповідно до висновків професора Г. Почепцова комунікація визначається як процес перетворення вербальної інформації на невербальну та навпаки. Історично комунікація виникла як спосіб примусу іншої особи до здійснення певної дії, що призводить до обміну смислами між двома незалежними системами, якими є люди [7, с. 8].

Розглядаючи комунікацію у такому світлі, важливо враховувати те, що вона є спільною діяльністю, під час якої люди обмінюються різними думками, ідеями, інтересами, почуттями тощо, що сприяє обміну інформацією. Згідно з науковими дослідженнями такий процес не лише передбачає передачу інформації, але і включає її формування, уточнення та розвиток під впливом взаємодії між учасниками комунікації. Такий підхід розкриває багатогранність та динаміку комунікативного процесу, допомагаючи краще зрозуміти його сутність та значення.

У своїх дослідженнях В. Різун вказує на те, що під соціальними комунікаціями слід розуміти систему суспільної взаємодії, яка включає специфічні шляхи, методи, засоби та принципи установаження і підтримки контактів на

основі професійно-технологічної діяльності. Ця діяльність спрямована на розвиток, організацію та модернізацію соціальних відносин у суспільстві між різними соціальними інститутами. З одного боку, ініціаторами комунікації виступають соціально-комунікаційні інститути та служби, а з іншого, – організовані спільноти, які виступають у ролі повноправних учасників соціальної взаємодії. Важливою характеристикою цих комунікацій є їх соціальне позначення, оскільки вони передбачають взаємодію із соціально визначеними групами людей [10, с. 21–24].

У філософському енциклопедичному словнику комунікація описується як поняття, що відображає широкий спектр взаємодій між людьми у світі. У сучасній філософії цей термін використовується переважно для позначення позитивної взаємодії між особистостями, соціальними групами, націями та етносами, яка ґрунтується на принципах толерантності та взаєморозуміння [14, с. 291].

Основна мета комунікативного процесу полягає не лише у передачі інформації, але й у спільному розумінні предмета, виробленні загального знання про нього. Різниця між обміном інформацією між людьми і технічними пристроями полягає в тому, що за допомогою системи знаків партнери можуть взаємодіяти один з одним, що може впливати на поведінку партнера. Мова як система знаків змінює стан учасників комунікативного процесу. Комунікативний вплив становить психологічний вплив одного комунікатора на іншого з метою зміни його поведінки [3, с. 12–14].

Проаналізувавши різні підходи, доцільно виділити основні аспекти комунікації, які розкривають її сутність як процесу:

1) комунікація може бути розглянута як процес впливу, в якому взаємодіють учасники з метою досягнення конкретних цілей. Цей аспект відображає важливість взаємодії та впливу між комунікантами у комунікативному процесі;

2) комунікація є взаємним процесом, де відбувається обмін інформацією між учасниками. Цей аспект акцентує увагу на взаємодії та взаємозв'язку між комунікантами як суб'єктами комунікаційного процесу.

3) комунікація не обмежується лише індивідами, а також відбувається між індивідом

і соціальною групою або навіть між різними соціальними групами. Цей аспект відображає різноманітність форм інтеракції та спілкування у суспільстві, що вивчається в рамках соціальної антропології та соціології груп.

Комунікацію доцільно розглядати і як процес передачі інформації, і як спільну діяльність, під час якої відбувається обмін різноманітними думками, ідеями, інтересами та почуттями. Цей підхід відображає не лише роль комунікації як засобу передачі даних, а й як процесу, що сприяє взаєморозумінню та формуванню нових знань і розуміння.

Комунікація охоплює ширший спектр взаємодії, не обмежуючись лише передачею інформації всередині організації. Якщо уявити, що основною функцією в організації є управління всіма її аспектами, то можна стверджувати, що комунікація відіграє важливу роль у забезпеченні цього управлінського процесу. Комунікація є основною діяльністю суб'єктів управління, спрямованою на досягнення визначених цілей та успішне функціонування організації.

Комунікація у контексті військової організаційної структури, як обмін інформацією між особами або групами може бути розглянута крізь призму трьох ключових аспектів, які визначають її важливість та вплив на діяльність у цій сфері:

1) комунікація як всепроникний процес, що охоплює усі рівні та структури військово-соціального управління;

2) комунікація як пряма взаємодія між керівниками та підлеглими або групами;

3) комунікація як важлива складова частина управлінської діяльності, що включає передачу та обмін інформацією з метою впливу на суспільство.

Доцільно аналізувати кожен аспект з двох ключових позицій – нормативно-організаційної та індивідуально-психологічної. З огляду на перше комунікація формується відповідно до об'єктивних організаційних рамок та необхідності ефективної реалізації раціонального комунікативного процесу. Другий аспект комунікації заснований на увазі до психологічних особливостей співрозмовників і розкриває низку ключових аспектів взаємодії, включаючи ті, що можуть заважати успішному розвитку комунікації.

У процесі спілкування люди часто мають конкретну мету та завдання. Основними цілями комунікації, як правило, є такі:

– організація ефективної взаємодії між учасниками та об'єктами управління;

– покращення міжособистісних відносин під час обміну інформацією;

– підтримання комунікаційних мереж для взаємодії та обміну інформацією між індивідами та групами;

– регулювання та оптимізація інформаційних потоків як у межах військової організації, так і поза її межами;

– розвиток навичок та вмінь для успішної соціокультурної взаємодії;

– формування відношень до самого себе, до інших осіб та до суспільства в цілому;

– обмін інноваційними ідеями, методами, технологіями та підходами;

– вираження та обмін емоціями.

З урахуванням цього виокремлюються основні ролі, які виконує комунікація:

– управлінська. Основною метою управлінської функції є стимулювання адресата до певних дій. Вона може включати переконання, віддання наказів, навіювання, прохання;

– інформативна. Ця функція забезпечує обмін повідомленнями, думками, ідеями з метою прийняття необхідних рішень;

– емотивна. Сутність цієї ролі полягає не лише у вираженні суб'єктом свого ставлення до певної теми або ситуації, але й у впливі через емоційний контекст на поведінку реципієнта з його подальшим стимулюванням [13, с. 163–165].

Ефективний процес комунікації ґрунтується на активній взаємодії між двома основними учасниками – комунікатором та аудиторією (реципієнтом). Для досягнення максимальної результативності необхідно, щоб обидва партнери проявляли зацікавленість і активність у взаємодії.

У Збройних силах України пріоритетним завданням є створення ефективної системи внутрішньої комунікації між командуванням та особовим складом, формування морально-психологічного стану підрозділів і забезпечення їх психологічної готовності до виконання бойових завдань.

Підтвердження важливості вказаних пріоритетів знаходимо в Стратегії воєнної безпеки України, яка визначає актуальні загрози, що стоять перед державою, та визначає стратегічні комунікації як складову частину для ефективної протидії загрозам [9, с. 18].

У Доктрині «Зі стратегічних комунікацій» внутрішні комунікації є ключовим компонентом системи стратегічних комунікацій Збройних сил України, призначеним для забезпечення ефективного обміну цільовою інформацією всередині військової структури. Цей процес охоплює взаємодію між окремими військовослужбовцями, підрозділами, командирами та підлеглими з метою оптимізації дій підрозділів [4, с. 20].

Внутрішні комунікації становлять ключовий мотиваційний фактор, який впливає на успішність у бойових умовах. Отримання оперативної, достовірної та правдивої інформації командиром і особовим складом сприяє зміцненню морально-психологічного стану всього

військового колективу та підвищує довіру до дій військового керівництва, сприяє розвитку лідерства та підвищує ефективність управлінських процесів.

Також на підтвердження вищезазначеного в Інструкції з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних силах України внутрішня комунікаційна робота вважаються одним із напрямів інформаційно-пропагандистського забезпечення військових структур, що організовані у системі інформаційної діяльності відповідальних осіб управління та командирів. Це охоплює різноманітні заходи, спрямовані на обробку та передачу інформації за допомогою засобів комунікації до особового складу та в зворотному напрямку [8, с. 4].

З метою підвищення ефективності завдань внутрішніх комунікацій запропоновано використання технологій рефлексивного управління [12; 18, с. 136].

Використання технологій рефлексивного управління в системі внутрішніх комунікацій Збройних сил України відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та оптимізації взаємодії всередині військових структур. Ця технологія дозволяє систематично аналізувати та вдосконалювати процеси комунікації, використовуючи зворотний зв'язок для усунення недоліків та впровадження кращих практик. Вона сприяє підвищенню мотивації особового складу, забезпечує зростання ефективності прийняття рішень та сприяє швидкій адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що є критичним для успішної діяльності Збройних сил України.

Технологія рефлексивного управління допомагає підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, підтримуючи зв'язок між військовими, сприяючи швидкому прийняттю та впровадженню стратегічних рішень, а також забезпечуючи відповідну реакцію на зміни в умовах ведення операцій.

Один із важливих аспектів – це створення стійкого механізму зворотного зв'язку з військовослужбовцями для отримання достовірної інформації керівництвом Збройних сил України з метою виявлення та оперативного вирішення проблем, які впливають на психологічний стан особового складу. Це вимагає використання різноманітних комунікативних стратегій, спрямованих на досягнення поставлених комунікативних цілей. Таким чином, через активну взаємодію та ефективну комунікацію досягаються успішна підготовка, навчання, стимулювання та супровід військовослужбовців, формування необхідної моделі їх поведінки та позитивний вплив на особовий склад в інтересах застосування військових за призначенням [5, с. 128].

Висновки. Отже, на підставі різних підходів було описано основний зміст та тлума-

чення комунікації, її важливе значення в управлінні військовими колективами. Доведено, що надійна система внутрішніх комунікацій становить підґрунтя для успішного функціонування будь-якого військового колективу. У контексті розгляду Збройних сил України як цілісного організму питання про вдосконалення всіх аспектів внутрішніх комунікацій стає надзвичайно актуальним.

Якість внутрішніх комунікацій залежить не лише від розуміння мети та завдань, але й від знання форм та методів взаємодії з особовим складом. Вміння забезпечувати ефективну міжособистісну комунікацію як у підрозділах, так і між ними, забезпечувати оперативний та своєчасний обіг інформації, гнучкість процесів відповідно оперативних змін обстановки або раптовості виявлених загроз відіграє вирішальну роль в ефективній побудові внутрішньої комунікації.

Також на основі проведеного аналізу внутрішніх комунікацій у Збройних силах України виявлено, що ефективно управління цим процесом є критично важливим для забезпечення успіху діяльності військової організаційної структури. Застосування технології рефлексивного управління дозволяє підвищити рівень внутрішньої комунікації, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок, ефективний обмін інформацією та вирішення проблемних ситуацій. Це сприяє покращенню морального клімату та збереженню боєздатності особового складу. Такий підхід є ключовим для досягнення стратегічних цілей та зміцнення обороноздатності країни.

Спираючись на проведені дослідження, слід висунути гіпотезу, що процеси внутрішніх комунікацій працюватимуть ефективніше, якщо вони спрямовуватимуться не лише на діючих військовослужбовців. Висунута гіпотеза дає змогу розпочати визначення умов і факторів, які впливають на ефективність внутрішніх комунікацій при розширенні її впливу на аудиторію резервістів, ветеранів та членів сімей військовослужбовців.

Подальші дослідження. Напрямок майбутніх досліджень є розширення нашого розуміння щодо механізмів комунікації та розробка практичних рекомендацій для особового складу щодо ефективного використання системи внутрішніх комунікацій у повсякденній діяльності. Також варто вивчити та адаптувати досвід країн-членів НАТО щодо удосконалення наявної системи внутрішніх комунікацій, розширивши поле її застосування на резервістів, ветеранів та членів сімей військовослужбовців.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сальнікова О.Ф. Використання технологій стратегічних комунікацій в системі управління Збройними силами України. *Сучасні інформаційні*

технології у сфері безпеки та оборони. 2017. № 3 (30). С. 61–66.

2. Гребенюк М.В. Основи стратегічних комунікацій за стандартами НАТО : навчальний посібник. Київ, 2017. 180 с.

3. Денисюк С.Г. Комунікологія : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 240 с.

4. Зі стратегічних комунікацій : доктрина : затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України. ВКП 10-00(49).01. 2020. 36 с.

5. Криничанський Р.С. Удосконалення комунікаційної складової інформаційно-пропагандистського забезпечення. *Збірник наукових праць слухачів гуманітарного інституту Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2017. С. 127–130.

6. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 35–38.

7. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації. Київ : Київський університет, 1999. 301 с.

8. Про затвердження Інструкції з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних силах України : наказ Генерального штабу Збройних сил України від 04.01.2017 р. № 4. Київ, 2017. 25 с.

9. Про Стратегію воєнної безпеки України: рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року : Указ Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>.

10. Різун В.В. Теорія масової комунікації : підручник. Київ : Просвіта, 2008. 260 с.

11. Семененко В.М. Організація внутрішніх комунікацій в Об'єднаних силах. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах* : зб. тез доп. науково-практ. конф., м. Київ, 31 жовт. 2019 р. Київ, 2019. С. 22.

12. Семененко В.М., Іващенко А.М., Шидлюх В.В. Організація внутрішніх комунікацій у штабах і підрозділах Збройних сил України під час виконання завдань у районі операції Об'єднаних сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень*. 2020. № 1 (68). С. 6–12.

13. Суспільно-комунікативні процеси у Збройних силах України : підручник / В. І. Алещенко та ін.; за заг. ред. В. С. Чорного. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2017. 372 с.

14. Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук та ін. Київ : Абрис, 2002. 742 с.

15. Cooley C. *Sociological Theory and Social Research*. New York : Henry Holt, 1930. 345 p.

16. Habermas J. *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt a. M. : Suhrkamp, 1981. 533 S.

17. NATO Strategic Communications Handbook: Draft for Use Ver 9.1.21–31 March 2015. Norfolk, VA : Supreme Allied Command Transformation HQ. 2015. 86 p.

18. Salnikova O., Sivokha I., Ivashchenko A. Strategic communication in the modern hybrid warfare. *Social development and Security*. 2019. Vol. 9, no. P. 133–142.