

УДК 35.316

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.21>

Дмитро МІЩЕНКО,
професор кафедри маркетингу,
доктор наук з державного управління, професор
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0278-7209>

Людмила МІЩЕНКО,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ЗВО ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна
Академія управління персоналом» (м. Київ)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-0163-0763>
(© МІЩЕНКО Д., МІЩЕНКО Л., 2025)

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто особливості формування соціокомунікаційних компетентностей державних службовців під час трансформаційних процесів, що відбуваються в публічному управлінні. Здійснено аналіз наукових підходів до трактування категорій «маркетингові комунікації» та «система маркетингових комунікацій суб'єктів у державному управлінні». Виокремлено основні комунікаційні навички, якими має володіти державний службовець, зокрема вербальні, невербальні, писемні, міжособистісні, міжкультурні, цифрові. Установлено, що фундаментальною умовою для формування теоретичних знань та первинних практичних навичок у сфері соціокомунікації є професійне

навчання та регулярне підвищення кваліфікації. Особливе місце при цьому посідає інституціоналізація неперервної системи розвитку соціокомунікаційних компетентностей державних службовців, що, зокрема, передбачає інтеграцію вимог до соціокомунікаційних компетентностей у професійні стандарти. Визначено, що ефективна комунікаційна політика неможлива без впровадження сучасних технологій, а отже, і навчання державних службовців ефективного використання цифрових інструментів для комунікації та зворотного зв'язку. Критично важливим для належного використання сучасних комунікаційних технологій є підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців. Зазначено, що в сучасних умовах використання технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації комунікаційних процесів у сфері публічного управління.

Ключові слова: *публічне управління, цифрові технології комунікації, маркетингові комунікації, публічна служба, розвиток.*

Dmytro MISHCHENKO,

Professor of the Department of Marketing,

Doctor of Public Administration, Professor

University of Customs and Finance (the city of Dnipro)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0278-7209>

Liudmyla MISHCHENKO,

Associate Professor of the

Department of Economics and Management

Private Higher Education Institution

«Interregional Academy of Personnel Management» (the city of Kyiv)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-0163-0763>

(© MISHCHENKO D., MISHCHENKO L., 2025)

FORMATION OF COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS IN THE FIELD OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE CONTEXT OF MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the peculiarities of the formation of socio-communication competencies of civil servants during the transformational processes taking place in public administration. The analysis of scientific approaches to the interpretation of the categories «marketing communications» and «system of marketing communications of subjects in public administration» is carried out. The main communication skills that a civil servant should possess are identified, including verbal, non-verbal, written, interpersonal, intercultural, and digital. It is established that a fundamental condition for laying theoretical knowledge and primary practical skills in the field of socio-communication is professional training and regular professional development. A special place in this process is occupied by the institutionalization of a continuous system for the development of socio-communication competencies of civil servants, which, in particular, involves the integration of requirements for socio-communication competencies into professional standards. It is determined that an effective communication policy is impossible without the introduction of modern technologies, and therefore, the training of civil servants in the effective use of digital tools for communication and feedback. Critically important for the proper use of modern communication technologies is raising the level of digital literacy of civil servants. It is noted that in modern conditions, the use of artificial intelligence technologies opens up new opportunities for optimizing communication processes in the field of public administration.

Key words: *public administration, digital communication technologies, marketing communications, public service, development.*

Постановка проблеми. Система публічного управління, перебуваючи під впливом стрімких змін у суспільстві, що викликані

процесами глобалізації, інформатизації та демократизації, має адаптуватися до нових вимог. Однією із ключових умов її ефективного функціонування є високий рівень комунікаційної компетентності державних службовців, оскільки за умов модернізації публічної сфери, що передбачає підвищення прозорості, відкритості та орієнтації на потреби громадян, здатність до ефективної комунікації стає не просто бажаною, а потрібною професійною якістю представників публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість досліджень вітчизняних та закордонних науковців, зокрема таких як К. Балабуха [6], Ю. Бокоч [1], Д. Булгаков [2], Ю. Гаврилечко, В. Дрешпак [3], Т. Дронова [4], Н. Грабовенко [5], А. Зеркаль [6], О. Зоріна [7], М. Кочевой [11], О. Кузьмін, Д. Мак-Квейл [8], І. Проноза [9], Є. Ромат [10], Я. Сало [11], В. Хурдей [4] та багатьох інших свідчить про зростання інтересу до питань комунікації в державному управлінні. Розглядаються різні аспекти цієї проблематики, включаючи моделі публічної комунікації, психологічні аспекти спілкування, роль інформаційних технологій та етичні засади комунікативної діяльності державних службовців. Проте, питання формування саме маркетингових соціокомунікаційних компетентностей у контексті модернізації публічного управління потребує дальшого поглибленого вивчення, оскільки проблема налагодження ефективної взаємодії з громадянами, інститутами громадянського суспільства та іншими органами влади є ключовою для успішної реалізації державної політики та забезпечення суспільної злагоди. Крім того, відкрита та зрозуміла комунікація сприяє діалогу, допомагає роз'ясненню рішень органів державної влади та формуванню позитивного іміджу державної служби. Особлива роль у цих процесах зараз належить цифровізації публічного управління, що відкриває нові можливості для комунікації, проте водночас вимагає від державних службовців володіння відповідними навичками та компетенціями. Крім того, продовження інтеграції України до

європейського політичного та економічного простору передбачає впровадження кращої практики у сфері публічної комунікації.

Мета статті – розглянути особливості формування компетентностей державних службовців у сфері маркетингових комунікацій та розробити пропозиції з удосконалення соціокомунікаційної діяльності державних службовців в умовах модернізації сфери публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Для з'ясування особливостей маркетингових комунікацій у сфері публічного управління насамперед варто проаналізувати теоретично-методичні підходи до їх визначення. У науковій літературі не існує єдиного погляду на трактування сутності поняття «*маркетингові комунікації*». Наявність значної кількості наукових тлумачень зумовлюється тим, що маркетингові комунікації постають складною та водночас дуже важливою категорією. Соціокомунікаційну компетентність державного службовця можна визначити як інтегровану якість особистості, що містить знання, уміння, навички та особистісні якості, що дають змогу ефективно взаємодіяти з різними соціальними групами та індивідами в процесі виконання професійних обов'язків.

Модернізація сфери публічного управління суттєво впливає на вимоги до соціокомунікаційних компетентностей державних службовців. В умовах відкритості та підзвітності що постійно зростає, вони повинні бути готові до публічного діалогу, здатні швидко реагувати на запити громадян, роз'яснювати складні питання доступною мовою та використовувати різноманітні канали комунікації, включаючи соціальні мережі та онлайн-платформи.

Таблиця 1

Трактування категорії «маркетингові комунікації» та «маркетингові комунікації суб'єктів публічного управління» науковцями [3, 5, 7, 8,10]

Автор	Визначення
І. Король	Маркетингові комунікації – це сукупність методів та технік, що надаються споживачам, конкурентам та посередникам потрібну інформацію про товари та діяльність підприємства
О. Сиволовська	Маркетингові комунікації – це ключовий елемент маркетинг-міксу, що виконує функцію обміну інформацією між підприємством та його зовнішнім середовищем
Л. Базалісва	Маркетингові комунікації – це система заходів, технік, методів та інструментів, що використовує керівництво підприємства з метою інформування та нагадування споживачам про свою діяльність, товари та послуги
В. Нестеренко	Маркетингові комунікації – це процес обміну інформацією між підприємством та іншими суб'єктами ринкових відносин
О. Кузьмін	Маркетингові комунікації – це комплекс заходів, що використовує фірма (товаровиробник, посередник) для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари чи послуги
Ю. Гаврилечко	Система маркетингових комунікацій суб'єктів у державному управлінні – комплекс міжособистісних діалогови комунікацій у малих групах, публічних, організаційних та масових комунікацій, що є елементом системи державного управління й забезпечує комунікації суб'єктів управління з їх цільовими аудиторіями
В. Дрешпак	Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління
Є. Ромат	Система маркетингових комунікацій суб'єктів публічного управління являє собою єдиний комплекс, що об'єднує учасників, канали і прийоми комунікацій суб'єкта публічного управління, які спрямовано на встановлення та підтримку визначених, запланованих цим суб'єктом взаємовідносин з адресатами комунікацій у межах досягнення цілей маркетингу публічного управління

Серед основних комунікаційних навичок, якими має володіти державний службовець, виокремимо:

- вербальну комунікацію: здатність чітко та зрозуміло висловлювати свої думки, активне слухання, уміння вести переговори та здійснювати публічні виступи;

- невербальну комунікацію: розуміння та використання мови тіла, міміки, жестів для ефективної передачі повідомлень. Невербальна комунікація охоплює передачу інформації без використання слів, через візуальні, слухові та інші сенсорні канали.

- писемну комунікацію: складання офіційних документів, підготовка інформаційних матеріалів, ведення ділової кореспонденції, тобто процес передачі інформації за допомогою письмових текстів;

- міжособистісну комунікацію: уміння налагоджувати контакт зі співрозмовником, будувати довірливі відносини, здатність до розв'язання конфліктів;

- міжкультурну комунікацію: урахування культурних відмінностей у процесі спілкування з представниками різних культур. В умовах глобалізації та зростання міграційних процесів для державного службовця стає все більш важливим володіння навичками міжкультурної комунікації;

- цифрову комунікацію: використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для взаємодії з громадянами та іншими стейкхолдерами, передача інформації за допомогою цифрових технологій та онлайн-платформ [2,3].

Процес формування соціокомунікаційних компетентностей державних службовців базується на професійному навчанні та регулярному підвищенні кваліфікації, що включає розроблення та впровадження спеціалізованих навчальних програм, тренінгів та семінарів, спрямованих на розвиток комунікативних навичок. Це є фундаментальною умовою для закладення теоретичних знань та первинних практичних навичок у сфері

соціокомунікації. Особливе місце при цьому посідає інституціоналізація неперервної системи розвитку соціокомунікаційних компетентностей державних службовців, що, зокрема, передбачає інтеграцію вимог до соціокомунікаційних компетентностей до професійних стандартів, що є фундаментальним кроком для забезпечення їх значущості та обов'язковості.

Цей процес передбачає:

- проведення комплексного аналізу функціональних обов'язків різних категорій державних службовців з метою визначення ключових соціокомунікаційних компетентностей, потрібних для ефективного виконання їх завдань. Цей аналіз має враховувати специфіку роботи, рівень відповідальності, характер взаємодії з громадянами та іншими стейкхолдерами;

- розроблення детальних описів кожної визначеної соціокомунікаційної компетентності, включаючи знання, уміння, навички та особистісні якості, що демонструють належний рівень володіння нею;

- установлення різних рівнів володіння кожною соціокомунікаційною компетентністю (наприклад, базовий, середній, високий, експертний) залежно від посади та вимог до неї. Це дасть можливість чітко визначати очікуваний рівень розвитку компетентностей для різних етапів кар'єрного зростання державного службовця;

- законодавче закріплення професійних стандартів, що містять вимоги до соціокомунікаційних компетентностей, у відповідних нормативно-правових актах, що регулюють державну службу. Це забезпечить обов'язковість їх урахування при прийнятті на роботу, атестації, просуванні по службі та плануванні навчання;

- застосування визначених соціокомунікаційних компетентностей як критеріїв оцінки ефективності роботи державних службовців під час атестації та щорічної оцінки. Це стимулюватиме службовців до постійного розвитку цих навичок [9, 11].

Отже, ключовим механізмом для забезпечення системного розвитку потрібних компетентностей упродовж усієї кар'єри державного службовця є запровадження обов'язкових програм навчання та підвищення кваліфікації у сфері соціокомунікацій. Для цього потрібно створення уніфікованих, проте адаптованих до різних категорій посад навчальних програм з соціокомунікацій, що охоплюють теоретичні засади, практичні методи та інструменти ефективної комунікації; обов'язкове включення модулів та курсів з розвитку соціокомунікаційних компетентностей до планів підвищення кваліфікації державних службовців на регулярній основі (наприклад, раз на 3–5 років); розроблення спеціалізованих навчальних програм з урахуванням потреб різних функціональних напрямків діяльності державних службовців (наприклад, комунікація з громадськістю для прес-секретарів, міжвідомча комунікація для керівників структурних підрозділів, цифрова комунікація для фахівців з інформаційних технологій); використання широкого спектру навчальних форматів, уключаючи лекції, семінари, тренінги, воркшопи, ділові ігри, кейси, менторство, коучинг, дистанційне навчання (вебінари, онлайн-курси, інтерактивні платформи); запровадження системи сертифікації або видачі відповідних документів після успішного завершення обов'язкових навчальних програм з соціокомунікацій, що підтверджує набутий рівень компетентності; забезпечення ефективного контролю за проходженням державними службовцями обов'язкових програм навчання та підвищення кваліфікації з соціокомунікацій [2, 9, 10].

Важливим елементом інфраструктури для забезпечення якісного навчання, обміну досвідом та методологічного підтримання у сфері соціокомунікацій є створення мережі центрів компетенцій з питань публічної комунікації. Це передбачає: визначення профільних навчальних закладів (академій державного управління, університетів), науково-дослідних інститутів та/або окремих структурних підрозділів органів

державної влади, що матимуть потенціал стати центрами компетенцій; залучення до роботи центрів висококваліфікованих фахівців у галузі маркетингових комунікацій, психології, публічного управління, інформаційних технологій, які володіють як теоретичними знаннями, так і практичним досвідом; створення центрами компетенцій інноваційних та практично орієнтованих навчальних програм, тренінгів, семінарів з урахуванням сучасних тенденцій та кращої практики; здійснення центрами досліджень у сфері публічної комунікації, аналізу ефективності комунікаційних стратегій та інструментів, розроблення методичних рекомендацій; створення платформ для обміну досвідом між державними службовцями, проведення конференцій, семінарів, майстер-класів, організація стажувань; забезпечення можливості для державних службовців отримувати консультації та методичну допомогу з питань публічної комунікації від експертів центрів компетенцій; залучення міжнародних експертів та налагодження співпраці з міжнародними організаціями для обміну досвідом та впровадження кращої світової практики у сфері публічної комунікації; надання центрам компетенцій потрібного фінансового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення для ефективного виконання їх функцій.

У сучасних умовах ефективна комунікаційна політика неможлива без запровадження сучасних технологій, а отже, і навчання державних службовців ефективного використання цифрових інструментів для комунікації та зворотного зв'язку. Цей етап передбачає інтеграцію новітніх цифрових інструментів та платформ у повсякденну діяльність державних службовців для оптимізації комунікаційних процесів. Розширення використання цифрових каналів комунікації дозволяє забезпечити більш активне залучення різноманітних онлайн-платформ та інструментів для оптимізації взаємодії між органами державної влади та громадянами, а також між самими службовцями. Ключові аспекти цього процесу

передбачають: визначення цілей наявності в різних соціальних мережах (інформування, залучення, підтримання, кризове реагування), вибір релевантних платформ залежно від цільової аудиторії; розроблення цікавого, доступного та адаптованого до специфіки кожної платформи контенту (тексти, зображення, відео, інфографіка); забезпечення регулярного оновлення інформації та оперативного реагування на коментарі й запитання; стимулювання дискусій, проведення онлайн-опитувань, організацію прямих трансляцій з представниками влади для забезпечення двостороннього зв'язку; використання аналітичних інструментів для відстеження згадок про органи влади, виявлення проблемних питань та здійснення оперативного реагування на негативні відгуки; оптимізацію навігації, забезпечення адаптивності до різних пристроїв, запровадження функцій для людей з особливими потребами; запровадження онлайн-сервісів (подання заяв, отримання довідок), особистих кабінетів громадян, інтерактивних карт, баз знань та інструкцій [1, 6].

Як відомо, тенденцією останніх років є широке використання месенджерів та чат-ботів. Ці технології дозволяють здійснювати оперативне підтримання та консультування, оскільки впровадження чат-ботів робить можливим надання швидких відповідей на типові запитання, забезпечення цілодобової підтримки, а використання месенджерів для розсилки важливих повідомлень, інформування про статус розгляду звернень (за згодою користувачів) створює умови для повноцінної персоналізованої комунікації [5, 9].

Окремим напрямком, що значно підвищує ефективність комунікаційної діяльності в державному управлінні, є впровадження *систем електронного документообігу* (СЕД) та CRM-систем, зокрема: оптимізація внутрішньої комунікації (використання СЕД для швидкого та ефективного обміну інформацією між структурними підрозділами та службовцями); впровадження CRM-систем для обліку звернень,

відстеження їх статусу, забезпечення персоналізованої комунікації та підвищення якості обслуговування; використання онлайн-інструментів для проведення відеоконференцій та вебінарів, що дозволяє досягти оптимізації витрат на проведення заходів, забезпечення можливості дистанційної участі; проведення онлайн-презентацій, вебінарів для роз'яснення державної політики, надання консультацій та навчання громадян [9,10].

Критично важливим для ефективного використання сучасних комунікаційних технологій є підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців. Серед основних заходів у цьому напрямку можна назвати:

- забезпечення обов'язкового навчання основ використання комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, Інтернету та електронної пошти для всіх державних службовців;
- проведення навчальних заходів, спрямованих на розвиток навичок ефективного використання соціальних мереж, онлайн-платформ, месенджерів, інструментів для створення та редагування цифрового контенту;
- підвищення обізнаності державних службовців щодо загроз у цифровому середовищі, навчання правил безпечної поведінки онлайн, захисту персональних даних та службової інформації;
- навчання основ роботи з інструментами веб-аналітики та аналізу статистики соціальних мереж для оцінки ефективності комунікаційних кампаній та ухвалення обґрунтованих рішень;
- формування здатності критично оцінювати інформацію, розрізняти достовірні джерела від фейків та маніпуляцій;
- залучення більш досвідчених колег для навчання та передачі знань менш досвідченим у сфері цифрових технологій [8, 11].

У сучасних умовах, використання технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації комунікаційних процесів у сфері

публічного управління. *Штучний інтелект* (ШІ) дозволяє надавати швидкі відповіді на типові запитання, консультувати з основних послуг та процедур. Сучасні чат-боти сприяють персоналізації взаємодії, можуть розпізнавати потреби користувачів та надавати релевантну персоналізовану інформацію про послуги, події та ініціативи, що можуть бути їм цікаві, здійснювати автоматичне розпізнавання тематики звернень та їх маршрутизацію до відповідних фахівців. Системи штучного інтелекту здатні формувати стандартні відповіді на питання, що часто ставляться, а це значно скорочує час оброблення звернень. Дані, зібрані системами штучного інтелекту, можуть використовуватися для аналізу запитів громадян, виявлення закономірностей, проблемних зон та можливостей поліпшення якості надання послуг, визначення найбільш актуальних проблем та потреб [4, 7].

Корисним є використання ШІ для аналізу великих обсягів текстових даних, виявлення ключових тем, визначення тональності згадок про органи влади та можливості оперативного реагування на негативні сигнали.

Надзвичайно важливим у будь-якій сфері комунікаційної діяльності є розвиток особистісних якостей, що передбачає формування здатності до емпатії, толерантності, відкритості та відповідальності як важливих складників комунікативної компетентності державного службовця, тобто формування психологічних характеристик, що є основою для ефективної соціокомунікації. Забезпечення відкритості інформації, налагодження ефективних каналів комунікації між органами влади та громадськістю передбачає створення сприятливого комунікаційного середовища, формування умов, що сприяють ефективній комунікації.

Обов'язковим складником формування комунікаційних компетентностей державних службовців є оцінювання та моніторинг комунікаційної діяльності, що передбачає розроблення критеріїв оцінки ефективності комунікації та проведення регулярного моніторингу для

виявлення проблемних зон та впровадження коригувальних заходів, систематичне відстеження та аналіз ефективності комунікаційних процесів для їх дальшого вдосконалення.

Отже, успішне формування соціокомунікаційних компетентностей державних службовців вимагає комплексного підходу та активної участі як самих службовців, так і керівництва органів державної влади.

Висновки. В умовах модернізації сфери публічного управління соціокомунікаційні компетентності державних службовців набувають ключового значення для забезпечення ефективної взаємодії з суспільством, підвищення рівня довіри до влади та успішної реалізації державної політики. Формування цих компетентностей є складним та багатоетапним процесом, що потребує системного підходу, уключаючи професійне навчання, запровадження сучасних технологій, розвиток особистісних якостей та створення сприятливого комунікаційного середовища, вимагає комплексного планування, залучення кваліфікованих фахівців, забезпечення потрібної інфраструктури та постійного моніторингу ефективності впроваджених технологій. Важливо також ураховувати етичні аспекти використання штучного інтелекту та забезпечувати захист персональних даних громадян.

Дальші дослідження можуть бути спрямованими на вивчення специфіки формування соціокомунікаційних компетентностей у різних сферах публічного управління, розроблення ефективних методик їх оцінювання та визначення впливу рівня комунікативної компетентності на якість надання публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бокоч Ю. Дослідження політичної комунікації у контексті трансформації суспільства. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2017. № 21. С. 21–27.

2. Булгаков Д. О. Комунікаційна діяльність органів влади. *Політичне життя*. 2024. № 3. С. 2519–2957.
3. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
4. Дронова Т. С., Хурдей В. Д., Міщенко Д. А. Соціальна мережа як інструмент маркетингової інтернет-комунікації в дистанційному навчанні. *Економічні горизонти*. 2023. № 3 (25). С. 47–56. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286656>.
5. Грабовенко Н. В. Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.2>.
6. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : «Економічні науки»*. 2023. № 1.
7. Зоріна О. І., Сиволовська О. В., Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Маркетингові комунікації : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 228 с.
8. Мак-Квейл Д. Теорія масової комунікації : переклади з англ. О. Возьна, Г. Сташків. Львів : Літопис, 2010. 538 с.
9. Проноза І. Роль політичних комунікацій у сучасному інформаційному просторі. *Політикус*. 2021. № 3. С. 75–81.
10. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації : підручник. Київ : Студцентр, 2022. 336 с.
11. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду : зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>.

REFERENCES

1. Bokoch Yu. (2017). Doslidzhennia politychnoi komunikatsii u konteksti transformatsii suspil'stva. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova*. 21, 21–27. [in Ukrainian].
2. Bulhakov D. O. (2024). Komunikatsiina diial'nist' orhaniv vlady. *Politychne zhyttia*. 3, 2519–2957 [in Ukrainian].
3. Dreshpak V. M. (2015). Komunikatsii v publichnomu upravlinni : navch. posib. DRIDU NADU. 168 s. [in Ukrainian].
4. Dronova T. S., Khurdei V. D., Mishchenko D. A. (2023). Sotsial'na merezha yak instrument marketynhovoï internet-komunikatsii v dystantsiinomu navchanni. *Ekonomichni horyzonty*. 3 (25), 47–56. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286656> [in Ukrainian].
5. Hrabovenko N. V. (2023). Rozvytok komunikatyvnoi kompetentnosti u derzhavnykh sluzhbovtsiv yak element yikh profesiinoho zrostannia v umovakh tsyfrovoi transformatsii. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini*. Vypusk 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.2> [in Ukrainian].
6. Zerkal' A. V., Balabukha K. Ye. (2023). Marketynh pid chas voiennoho stanu : pobudova kanaliv komunikatsii ta transformatsiia biznesu. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Seriia : «Ekonomichni nauky». № 1. [in Ukrainian].
7. Zorina O. I., Syvolovs'ka O. V., Neskuba T. V., Mkrtychian O. M. (2022). Marketynhovi komunikatsii : navchal'nyi posibnyk. Kharkiv : UkrDUZT. 228 s. [in Ukrainian].
8. Mak-Kveil D. (2010). Teoriia masovoi komunikatsii : pereklady z anhl. O. Vozna, H. Stashkiv. L'viv : Litopys, 538 s. [in Ukrainian].
9. Pronoza I. (2021). Rol' politychnykh komunikatsii u suchasnomu informatsiinomu prostori. *Politykus*. 3, 75–81. [in Ukrainian].

10. Romat Ye. (2022). V. Marketynhovi komunikatsii : pidruchnyk. Kyiv : Studtsentr. 336 s. [in Ukrainian].

11. Salo Ya. V., Kochevoi M. M. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh voiennoho periodu : zminy ta osoblyvosti. *Ekonomika ta suspil`stvo*. Vypusk 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45> [in Ukrainian].