

## ФІЛОСОФІЯ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ PHILOSOPHY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

УДК 005.5:35.071.2

DOI <https://doi.org/10.26661/hst-2021-9-86-14>

### КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

© АЖАЖА М. А.

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні, Запорізький національний університет  
E-mail: azazmarina17@gmail.com

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0001-6067-3926>

*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні, Запорізький національний університет,  
пр.Соборний, 226, 69006 Запоріжжя, Україна*  
*Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University,  
226 Soborny Avenue, 69006 Zaporizhzhia, Ukraine*

© ФУРСІН О. О.

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні, Запорізький національний університет  
E-mail: fursin@ukr.net

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-4457-0350>

*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні, Запорізький національний університет,  
пр.Соборний, 226, 69006 Запоріжжя, Україна*  
*Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University,  
226 Soborny Avenue, 69006 Zaporizhzhia, Ukraine*

© ВЕНГЕР О. М.

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні, Запорізький національний університет  
E-mail: vengerolya14@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні, Запорізький національний університет,  
пр.Соборний, 226, 69006 Запоріжжя, Україна*  
*Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University,  
226 Soborny Avenue, 69006 Zaporizhzhia, Ukraine*

#### Анотація

Актуальність дослідження комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування викликана конкретним переліком дій для вирішення проблем організації. Актуальність визначається динамікою структурних змін і креативності у повсякденному функціонуванні державного управління, конгруентністю цілей, так як люди з однаковими цілями краще працюють разом, так як спрацьовують бачення, відданість своїй справі та навички управління. **Мета статті** – формування сучасної парадигми комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. **Методологія** – у дослідженні використано метод системного аналізу і синтезу, що розглядається у контексті теорії систем, де робота організації дуже схожа на функціонування організму; методи аналізу і синтезу, узагальнення, історичного і логічного, порівняльного аналізу. Результат дослідження. Розкрито проблему комунікаційного менеджменту як способу мислення та ведення справ в організації. Проаналізовано сутність, зміст і форми зворотних зв'язків комунікаційного менеджменту в організації як складному соціальному організмі. З'ясовано комунікаційні засади менеджменту як основи оптимального функціонування організації. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності комунікаційного менеджменту у системі публічного управління та адміністрування за допомогою різних комунікаційних засобів та прийомів. Наукова новизна – в аналізі нових проблем комунікаційного менеджменту організації, що вимагає застосування Agile-філософії для вирішення операційної комунікаційної діяльності через систему зворотних зв'язків. Практичне значення у виробленні комунікативних компетенцій співробітників організацій, необхідних для виконання завдань та досягнення цілей організації; розробці напрямів підвищення ефективності комунікаційного менеджменту. Комунікаційний менеджмент як форма зворотного зв'язку являється найважливішим компонентом всіх сфер життєдіяльності організації, що сприяє технологічному, економічному, соціальному процвітанню організації.

**Ключові слова:** комунікаційний менеджмент, організація, публічне управління та адміністрування, зворотні зв'язки

### Постановка проблеми.

Актуальність дослідження комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування викликана конкретним переліком дій для вирішення проблем організації, динамікою структурних змін і креативності у повсякденному функціонуванні державного управління, конгруентністю цілей, так як люди з однаковими цілями краще працюють разом, так як спрацьовують бачення, відданість своїй справі та навички управління. Все це це виробляється завдяки комунікаційному менеджменту як надійного саморегулятивного гнучкого механізму, яка реагує на зміни зовнішнього середовища в умовах розгортання інформаційної революції, завдяки якій інтенсивно модернізуються зворотні зв'язки та заміною «суб'єкт – об'єктної» на «суб'єкт – суб'єктну» парадигму державного управління. Базова модель організації, базується на комунікаційному менеджменті, що включає стратегію, політику, структуру, системи, клімат і культуру, комунікацію та ідентифікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.**

Серед наукових джерел комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування слід виділити праці Г. Алмонда, Р. Арона, С. Верби, Р. Дарендорфа, К. Поппера, А. Тойнбі, Ю. Габермаса. Окремо слід виділити методологічні підходи, вироблені Д. Истоном, Г. Алмондо (системний аналіз); К. Дойчем (кібернетичний підхід); Д. Труменом (плюралістичний підхід); Аппело Юргеном (гнучкий підхід). Ми високо цінуємо і виокремлюємо роботи авторів Г. Лассвела, Н. Лумана, М. Маклюєна, Ю. Габермаса, Д. Хелда, М. Кастельса, Д. Тапскотта, Е. Тоффлера, Ф. Уєбстера. Велику роль у нашому дослідженні відіграли роботи М. Ажажа, В. Воронкової, В. Нікітенко, Р. Олексенка, О. Фурсіна.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття** – дослідження комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування репрезентує собою комплекс ідей, принципів, підходів, методів, технологій, методик сутність і напрями удосконалення комунікаційного менеджменту, про технологію найбільш ефективних, оптимальних та

раціональних способів і засобів досягнення певних комунікаційних цілей та прийомів, інформаційно-комунікативний сенс [2].

**Формулювання мети статті** – формування сучасної парадигми комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування.

– з'ясувати проблему комунікаційного менеджменту як способу мислення та ведення справ в організації;

– розкрити сутність, зміст і форми зворотних зв'язків комунікаційного менеджменту в організації як складному соціальному організмі;

– проаналізувати комунікаційні засади менеджменту як основу оптимального функціонування організації;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності комунікаційного менеджменту у системі публічного управління та адміністрування за допомогою різних комунікаційних засобів та прийомів.

**Методологія дослідження.** В дослідженні використано метод системного аналізу і синтезу, що розглядається у теорії систем, де робота організації дуже схожа на функціонування організму, мають місце проблеми між бажаним і дійсним; постійне вирішення проблем в операційній комунікаційній діяльності – планування, стандарти, контроль, зворотні зв'язки, статистична оцінка контролю якості.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

**1. Формування сучасної парадигми комунікаційного менеджменту як способу мислення та ведення справ у публічному управлінні та адмініструванні;**

Щоб зрозуміти організацію, треба зважити усі її складові. Організація – це мережа взаємопов'язаних компонентів, кожна складова у якій виконує свою роль і цим забезпечує ефективну діяльність всієї організації, що модна назвати організаційною архітектурою. Структури організації описують ієрархію повноважень і підзвітності в організації, ці офіційні відносини часто зображають у вигляді організаційних схем, що вимагають відповідного комунікаційного процесу. Шість складових організації (стратегія, політика, структура, системи, клімат і культура) мають динамічний вплив одна на одну, кожен елемент взаємодіє із середовищем відповідно до того, яка організація рухається до своїх цілей. Інноваційні, наукоємні технології відкрили

безмежні можливості вдосконалення організаційних цілей, накопичення величезної маси матеріальних і духовних багатств, що вимагає удосконалення комунікаційного процесу.

Комунікаційний менеджмент як управління соціальними комунікаціями всередині організацій, так і між організаціями та її середовищем сприяє досягненню організаційних цілей, комунікаційних процесів, формування і підтримки іміджу організації, досягнення згоди, співпраці і визнання. Комунікаційний менеджмент як форма зворотного зв'язку являється найважливішим компонентом всіх сфер життєдіяльності організації, що сприяє технологічному, економічному, соціальному процвітанню організації [3]. Сучасна парадигма комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування державного управління – це трирівнева парадигма, що відображає опис особливостей та властивостей державного управління, систематизацію пізнавальних підходів, основні прикладні сфери та їх концентрування. В основі комунікаційного менеджменту – удосконалення сутності, змісту і форми зворотних зв'язків. Процес визначення напрямів розвитку комунікаційного менеджменту вимагає від керівників зважати на всі шість складових організаційної моделі, щоб визначитися, які важелі можуть мати позитивний вплив. Коли змінюється середовище, складові організації мусять також до цього пристосуватися.

Об'єктом комунікаційного менеджменту в організації виступає управління інформаційними потоками, а їх предметом – пошук оптимальних шляхів їх вирішення, знаходження найбільш ефективних способів досягнення управлінських цілей та раціональних засобів через призму комунікаційного менеджменту. У науці комунікативного менеджменту предмет дослідження є не стільки «данам», скільки «заданим». Метою дослідження комунікаційного менеджменту виступає розроблення певного проекту, моделі, «механізму», інформаційної («дорожньої») карти, інформаційних «рецептів», «практичних рекомендацій», які вирішують певну комунікаційну проблему з точки зору зворотних зв'язків як суб'єкт-суб'єктного управління.

Сутність комунікаційного менеджменту розглядається як адекватне відображення об'єкта в суб'єкті, як єдино правильний шлях руху до об'єкта, у його практичного перетворення, що має відповідати не тільки своєму об'єкту, а навпаки,

об'єкт повинен відповідати своєму поняттю – інформації [4]. Інформаційно-аналітичний рівень комунікаційного менеджменту в організації – це конкретні емпіричні дані, узагальнення, соціологічні, експертні опитування та аналіз – можуть бути використані для здійснення інформаційно-аналітичного супроводу діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування, зокрема на інституційному рівні, закладені в основу моніторингу стану, динаміки і тенденцій державно-управлінських процесів, використані, у разі потреби, для обґрунтування конкретних політичних чи державних рішень.

Формування сучасної парадигми комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування залежить від достовірності та точності отриманої аналітичної інформації, яка необхідна для забезпечення збалансованості всіх рівнів організації. Їх якість, у свою чергу, залежить від точності прогностичних (з урахуванням поліваріативних моделей) підходів, спрямованих на випереджальне виявлення проблемних соціально-економічних ситуацій різного масштабу та характеру та мінімізації ризиків та інформаційної стохастичності. Забезпечення ефективності комунікаційного менеджменту потребує використання системно-аналітичного підходу до розв'язання управлінських проблем в цілому, що обумовлює потребу удосконалення сучасних комунікаційних технологій та забезпечення діяльності організації автоматизованими інформаційними системами. Відповідно, нині підвищується значення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності кожної організації, що пов'язано з необхідністю формування чіткого та ефективного механізму обігу інформації, її аналізу з метою прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях. Виходячи з цього, актуалізується необхідність удосконалення механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування та обґрунтування відповідних практичних важелів їх запровадження [5].

## **2. Сутність, зміст і форми зворотних зв'язків комунікаційного менеджменту в організації як складному соціальному організмі**

Сутність, зміст, форми зворотних зв'язків комунікаційного менеджменту впливають на всі сфери життєдіяльності суспільства – виробничо-економічну, суспільно-політичну, духовну. Інформаційні технології, що задіяні в організації, змінюють характер інформаційного виробництва,

сприяють його демасифікації. Завдяки новим інформаційним технологіям в організації з'являється можливість забезпечити виробництво індивідуальних виробів; інформаційні технології долають крайності централізації, концентрації, характерної для цифрового суспільства.

Комунікаційні мережі організації дозволяють будь-якій ланці виробництва самостійно встановлювати прямі горизонтальні і функціональні зв'язки, створювати суперсимволічну систему. Сучасний комунікаційний простір, задіяний в організації як відкритій системі, перетворюється на відкрите, інформаційне проблемне поле, яке віршує проблем завдяки зворотним зв'язкам. яке завдяки оволодінню інформацією забезпечує добробут, багатство, процвітання і владу.

Але в той же час просте оволодіння інформацією не забезпечує стабільності у реалізації завдань комунікаційного менеджменту, тому головна мета керівників організації виробити механізми управління інформацією, яка була б направлена на виконання цілей організації, мінімізацію міжгрупових конфліктів, пониження напруги у суспільстві з тим, щоб досягти намічених цілей найменшою соціальною ціною [6]. Про організації, які застрягають у якомусь шаблоні мислення і дій, кажуть, що вони потрапили у пастку власних парадигм або старого способу мислення.

У вирішенні цих завдань покликаний допомогти такий механізм управління соціальною комунікацією як зв'язки з громадськістю (PR), що представляють собою сукупність компонентів, які сприяють оптимізації відносин і взаємодії всіх суб'єктів, включених у процес комунікації, і як таких, що реалізують свої функції у цілях досягнення поставлених цілей. Завдання керівників забезпечити життєдіяльність організації, розвиток економіки, культури, науки і освіти, налагодити комунікаційні зв'язки між владними структурами на всіх рівнях, а також між органами влади і зовнішнім середовищем. У цьому зв'язку виділяють зовнішні і внутрішні комунікаційні зв'язки органів публічної влади [7].

Сутність комунікаційного менеджменту виступає своєрідною об'єднуючою силою всіх владних структур і суспільства, що сприяє досягненню забезпечення високої якості населення, слугує ключем до підвищення ефективності інформаційної співпраці людей, сприяє створенню нового електронного середовища. Об'єктом і предметом професійної діяльності комунікації є різноманітні комунікаційні процеси, які забезпечу-

ють надійність їх функціонування як у просторі, так у часі. З впровадженням нових інформаційних технологій, удосконалення гіпертекстового представлення інформації, інформаційний простір перетворився на реальний фактор реалізації завдань організації як відкритого комунікаційного середовища.

Фундаментальна значущість комунікаційних мереж пов'язана з тим, що вони трансформують не тільки просторову, але й часову організацію соціального буття, викликають до життя нові форми взаємодії індивідів. Формується принципово новий соціокультурний інформаційний простір, у якому людина має доступ до всіх часів і просторів одночасно. Даний фактор у значній мірі визначає універсалізацію та уніфікацію комунікаційного простору, який здійснює вплив на сприйняття загальних культурних кодів, символів і цінностей, що забезпечують участь індивіда у глобальній комунікації. Інтернет як нова комунікаційна система глобального світу, його культура та віртуальні технології стали невід'ємною стороною сучасної організації [8].

Ці нові реалії потребують свого концептуального осмислення, так як вони у значній мірі трансформують світовідчуття і соціальні аспекти комунікаційного буття людини, суспільства, організації. У той же час питання сутності цих феноменів і ролі комунікації набувають важливого онтологічного та гносеологічного осмислення. В той же час це новий комунікаційний простір знаходиться ще на стадії формування і не до кінця не виявлені його можливості. Разом з тим, Інтернет і віртуальна реальність, як базові елементи нового світу комунікації, що представляють собою концептуальний зсув парадигми не тільки сприйняття, але й розуміння сучасного інформаційного світу.

#### **4. Вплив комунікації на розвиток публічного управління та адміністрування в умовах цифрового суспільства**

Комунікація є основною функцією менеджменту, тому в організації повинен бути оптимальний обсяг комунікації. Не варто забувати й про те, що на обсяг комунікації, який проходить крізь нас, також впливають глобалізаційні процеси, цифрові технології, Четверта промислова революція 4.0 Природа наділила нас захистом від інформаційних перевантажень. Що більше сигналів надходить ззовні, то сильніший наш імунітет до вхідних даних. Наш мозок природним чином пристосований до того, аби ігнорувати майже всю

вихідну інформацію. Складні системи самотужки знаходять свій комунікаційний оптимум. В управлінні важливою функцією є оптимізація управління організацією як цілого [1]. Члени команди повинні самоорганізовуватись з метою оптимізації організації як єдиного цілого, використовуючи для цього чотири складових: менеджмент; коучинг; менторинг; комунікацію. Керівники не повинні залишатись байдужими до професійного зростання підлеглих, їх знань, досвіду, навчання, дисципліни, досягнення цілей. Частина обов'язків менеджера – коучинг власних підлеглих, що підвищує їхню кваліфікацію та ефективність.

Коучинг може фокусуватися на розвитку або навичок міжособистісного спілкування, або технічних умінь, необхідних у роботі. Керівник може делегувати цей обов'язок найдосвідченішим співробітникам, доручивши коучинг молодих колег із метою розвитку їх професійних навичок. Тема відповідальності керівників за коучинг співробітників є надзвичайно важливою в управлінській практиці, тому керівники повинні бути лідерами компетенцій, включаючи комунікаційні. Їхнє першочергове завдання – вдосконалення комунікаційних технологій, що застосовуються організацією. В той же час важливою є не тільки комунікація, а і зворотний зв'язок в організаційних структурах як процес передачі інформації від однієї людини до іншої та уникнення перекрученої інформації. Комунікація – це передача інформації від одного мозку до іншого на основі сформованих між ними взаємин, що супроводжуються подоланням безлічі перешкод. Комунікація залежить від трьох чинників: інформації, взаємин і зворотного зв'язку [2]. Комунікація – інформація, помножена на взаємини та зворотний зв'язок, якої ніколи не буває достатньо. Організація представляє собою мережеву структуру і являє собою приклад «стисненого світу». В організаціях виділяються три архетипи (типи) комунікаторів: 1) хаби – люди, до яких з багатьох джерел надходить інформація, а вони потім транслюють її по всім каналам; 2) воротарі – експерти, які уважно скеровують інформаційні потоки, знають, що треба повідомити й кому, а чого взагалі не слід повідомляти; 3) барометри – спостерігачі людей і тенденцій, вони зазвичай стають відмінними наставниками й коучами.

Стівенсон зазначає, що аби знати більшість людей в організації, воротарі направляють свою увагу на «правильних» людей, а барометри знають більшість людей, які знають «правильних» людей. М. Гладуел запропонував іншу класифі-

кацію людей у соціальних мережах: 1) з'єднувачі обмінюються інформацією з багатьма людьми, але їх не пов'язують із ними глибокі відносини; 2) експерти знають менше людей, але зазвичай інвестують більше часу у розвиток відносин із ними, а тому знають їх набагато краще; 3) продавці ідей – майстри міжособистісної комунікації, які здатні донести інформацію до адресата навіть у тих випадках, коли інші не в змозі це зробити. Переліки архетипів комунікаторів, яку б модель ми не використали, занадто легко призводять до непорозумінь, провокуючи виникнення стереотипів, що занадто спрощують ситуацію.

Цю ситуацію допоможе розкрити дев'ять комунікативних компетенцій у соціальних мережах: 1) з'єднання; 2) фільтрація; 3) емпатія; 4) розуміння; 5) розвиток; 6) управління; 7) поширення; 8) вплив; 9) розмова. Одним із найцікавіших явищ у системах із властивостями «тісного світу» є ефект гомогенізації, коли відбувається передача інформації із найбільш популярної інформації («голова») до «хвоста» (нішева або менш популярна інформація). Навпаки у мережах з великою кількістю з'єднань інформація, що вже багаторазово скопійованою, має тенденцію до додаткового копіювання. Те, що вже є популярним, має тенденцію ставати ще популярнішим. Гомогенізація у соціальних групах, у суспільстві та організаціях – це механізм, що створює загальну культуру, захоплення і моду. Деякі дослідники називають це явище «соціальним зараженням»: ми переймаємо ідеї, переваги, фобії та бажання від інших. Але якщо ми інформовані про існування соціального зараження, ми можемо знайти способи боротьби з ним або направити його в корисне русло. Пропускна здатність між сенсорним входом і мозком невелика. Чим більше зв'язків між членами колективу у складній системі, тим більше існує обмежень і тим більше обмежується свобода, здатність досягти максимальної продуктивності. Кількість зв'язків у складній системі має бути відповідним чином налаштована, їх має бути ані забагато, ані замало. Середній обсяг комунікації між членами в рамках однієї організації має залишатися більш менш сталим, щоб організація була ефективною і всі процеси у ній були оптимальними в інформаційному суспільстві [1]. Незалежно від кількості агентів у системі, незалежно від кількості з'єднань, що пов'язують їх один з одним, складна адаптивна система знаходить свій власний оптимальний обсяг комунікацій. При перевищенні певної кількості

з'єднань ступінь адаптації знижується. Розмір мережі не надто впливає на оптимальну кількість з'єднань на кожний вузол і ця оптимальна кількість з'єднань відносно невелика. Упродовж процесу розширення мережі та виникнення нових вузлів кількість з'єднань, що ведуть до кожного з них, має залишатися відносно сталою

Спричинені глобалізацією й інформаційною революцією, іншими чинниками прогресу, професійні компетентності мають розглядатися надія людства у збереженні свого цивілізаційного статусу, принаймні у першій половині XXI століття. Цифрове суспільство у зв'язку з експоненціальним зростанням інформації потребує формування і розвитку комунікаційних компетентностей, що виступають як «метакомпетентності», що органічно входять в усю тканину організації як єдиного цілого, включаючи Інтернет, нові комунікаційні технології, інформаційно-комунікативні відносини, які у значній мірі змінили наше життя і відношення один до одного [3]. Сутність комунікаційної компетентності як «метакомпетентності» зводиться до: 1) необхідності накопичувати знання, які необхідні для вироблення професійної концепції своєї професії (механізм запам'ятовування великого масиву інформації); 2) формувати у собі здатність до творчості і креативності (механізм цілеспрямованого перетворення особистості); 3) виробляти здатність до самоактуалізації і самовдосконалення, постійного розвитку особистості (механізм градієнтного розвитку). Взаємозв'язок цих елементів слід розглядати структурно: а) формування змістовної частини суспільства «цифрової ери»; б) формування творчої частини у контексті нового періоду розвитку ментальних структур народження нового знання; в) наповнення організаційного процесу сучасними методиками у контексті психологічних механізмів самоосвіти, саморозвитку, щоб вижити в умовах глобальних викликів і вміти діяти в умовах нових тенденцій глобалізації, діджиталі-

зації, Четвертої промислової революції, технологічної революції.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.**

У системі організації має бути оптимальний обсяг комунікації, тому що ми всі сьогодні пере-завантажені: 1) інформацією; 2) книжками; 3) блогами; 4) ПЗ; 5) телебаченням; 6) медіа. Тому доводиться сьогодні ігнорувати переважну частину інформації, з якою стикається людина чи навіть функціонувати ефективніше, коли в розпорядженні менше даних. Це свідчить про те, що організація, як і комунікації повинні бути оптимальними, тому що природа наділила нас захистом від інформаційних перевантажень, а складні системи повинні знайти свій комунікаційний оптимум. Немає жодної необхідності (та це й неможливо) управляти потоком інформації, що проходить крізь дану соціальну мережу. Єдине розумне, що варто робити в зв'язку з цим менеджеру, – прагнути впливати на те, яка саме інформація доступна його співробітникам, які зв'язки формуються між ними і наскільки добре вони навчилися користуватися своїми сенсорними фільтрами. Важливо також враховувати, що командам потрібен час, аби навчитися фільтрувати інформацію, що надходить до них, та налагодити співпрацю. Тому не варто занадто часто переформовувати команди – в іншому разі їм доведеться щоразу починати процес адаптації заново.

#### **Перспективи подальших розвідок у даному напрямку**

- діагностика проблем зворотних зв'язків комунікаційного менеджменту у системі публічного управління та адміністрування;
- критерії удосконалення системи зворотних зв'язків комунікаційного менеджменту на всіх рівнях публічного управління та адміністрування;
- структурна модель зворотних зв'язків комунікаційного менеджменту у системі публічного управління та адміністрування.

#### **Список використаних джерел**

1. Ажажа М., Муц Л., Фурсин А. Эволюция общества от старой экономической модели к новой как объект и цель устойчивого развития. *Mokslas Ir Praktika* : Aktualijos Ir Perspektyvos Mokslinių Straipsnių Rinkinys. 2020. С. 186–193. URL: <http://dspace.lsu.lt/handle/123456789/78>
2. Ажажа М.А. Системне і структурне мислення : пошук неординарних творчих рішень у нову цифрову еру. *Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського й соціального капіталу* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 листопада 2020 року. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 10–13.
3. Dubrovina N., Azhazha M., Nestorenko T. Evaluation of Quality of Services and Management in the Healthcare System. *International Relations 2020: Current issues of world economy and politics* : proceedings of scientific works from the 21th International Scientific Conference 3–4 th December 2020. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2020. P. 174–185. URL: [https://fmv.euba.sk/www\\_write/files/vedavyskum/konferenciasmolenice/2020/zborn%C3%ADk\\_19\\_1\\_20212.pdf](https://fmv.euba.sk/www_write/files/vedavyskum/konferenciasmolenice/2020/zborn%C3%ADk_19_1_20212.pdf)

4. Ажажа М.А. Інструментарій системного підходу до вирішення практичних завдань публічного управління та адміністрування. *Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18–19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова. Київ: Ореол-сервіс, 2021. С. 32–33.
5. Ажажа М.А., Муц Л. Використання принципів і методів data-майнінгу як ключовий стратегічний ресурс промислового менеджменту. *Економіка та менеджмент у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства і держави*: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції (28–29 травня 2020 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: Інженерний інститут ЗНУ, 2020. С. 225–228. URL: <https://web.znu.edu.ua/NIS//2020/sbornik.pdf>
6. Бойко О.В., Воронкова В.Г., Фурсін О.О., Концептуальна парадигма публічного управління та адміністрування: теоретико-методологічні засади. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*: збірник наукових праць / за ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2017. Вип. 70. С. 151–163.
7. Воронкова В. Формування концепції управління складними соціальними системами інформаційного суспільства. *Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2017 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г. Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2017. С. 26–29.
8. Воронкова В.Г., Олексенко Р.І. Філософія державного управління: синергетична методологія дослідження. *Humanities studies*: збірник наукових праць / гол. ред. В.Г. Воронкова. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2020. Вип. 5(82). С. 172–184. <http://humstudies.com.ua/article/view/220904>
9. Воронкова В.Г., Олексенко Р.І. Формування концепції соціального розвитку як динамічної системи у контексті публічного управління та адміністрування. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*: зб. наук. пр. Київ, 2020. № 2(13). С. 255–272. <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11534/3/vdu13.pdf>
10. Воронкова В.Г. Agile-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві. *Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Мелітополь, 18 жовтня 2019 року. Мелітополь, 2019.
11. Воронкова В.Г., Андрукайтене Регіна, Нікітенко В.О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства. *Державне управління та адміністрування в контексті цифрового суспільства*: колективна монографія / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь, 2020.
12. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура / пер: с англ. М.: ГУ ВШЭ, 2001. 607 с.
13. Кастельс Мануель. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. С. 494–505.
14. Луман Н. Реальность массмедиа / пер. с нем. А.Ю. Антоновского. М.: Праксис, 2005. 253 с.
15. Луман Н. Невероятность коммуникации. *Проблемы теоретической социологии*. Вып. 3. / отв. ред. А.О. Бороноев. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. С. 75–93.
16. Соснін О.В., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Максименюк М.Ю. Інформаційно-комунікативний менеджмент: зарубіжний та вітчизняний досвід: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017.
17. Публічне управління та адміністрування в інформаційному суспільстві: вітчизняний і зарубіжний досвід / за заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Вайнхарт. Регіни Андрукайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.
18. Фурсін О.О. Публічне управління та адміністрування як розгалужена і багаторівнева система управління: теоретичні та практичні засади функціонування. *Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2017 року / ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г. Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2017. С. 158–162.
19. Фурсін О.О. Оптимізація організації як єдиного цілого: комунікативні аспекти. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської наук.-практ. конференції, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 335–337. <https://web.znu.edu.ua/NIS/2019/tom-4.pdf>
20. Фурсін О.О. Організація і зворотний зв'язок як умова ефективності комунікацій. *Економіка та менеджмент у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства і держави*: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції (28–29 травня 2020 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н.Г. Метеленко. Запоріжжя: ЗНУ Інженерний інститут, 2020. С. 474. <https://web.znu.edu.ua/NIS//2020/sbornik.pdf-4.pdf>

21. Фурсін О.О. Комунікаційні засади ефективності публічного управління та адміністрування. *Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах* : матеріали ХХІV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Том IV / ЗНУ. Запоріжжя: ЗНУ. 2019. С. 136. <https://web.znu.edu.ua/NIS/2019/tom-4.pdf>

22. Череп А.В., Воронкова В.Г., Луай Файсал Муц, Фурсін О.О. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : ZNU. 2019. Вип. 1(78). С. 169–180.

### References

1. Azhazha, M., Muts, L., & Fursyn, A. (2020). Evoliutsiya obshchestva ot staroi ekonomicheskoi modeli k novoi kak ob'ekt y tsel ustoychivogo razvytiya. *Mokslas Ir Praktika* : Aktualijos Ir Perspektyvos Mokslinių straipsnių rinkinys. Pp. 186–193. URL: <http://dspace.lsu.lt/handle/123456789/78>

2. Azhazha, M.A. (2020). Systemne i strukturne myslennia : poshuk neordynarnykh tvorchykh rishen u novu tsyfrovu eru. *Formuvannia kontseptsii tsyfrovizatsii yak chynnyk rozvytku kreatyvnosti osobystosti ta yii vplyv na rozvytok liudskoho y sotsialnoho kapitalu* : materialy Mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii 26–27 lystopada 2020 roku. Zaporizhzhia : ZNU. Pp. 10–13.

3. Dubrovina, N., Azhazha, M., & Nestorenko, T. (2020). Evaluation of Quality of Services and Management in the Healthcare System. *International Relations 2020: Current issues of world economy and politics* : proceedings of scientific works from the 21th International Scientific Conference 3–4 th December 2020. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave. Pp. 174–185. URL: [https://fmv.euba.sk/www\\_write/files/veda-vyskum/konferencia-smolenice/2020/zborn%C3%ADk\\_19\\_1\\_20212.pdf](https://fmv.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/konferencia-smolenice/2020/zborn%C3%ADk_19_1_20212.pdf)

4. Azhazha, M.A. (2021). Instrumentarii systemnoho pidkhotu do vyrishennia praktychnykh zavdan publichnoho upravlinnia ta administruvannia. *Systemnyi analiz v upravlinni: mizhhaluzevi doslidzhennia* : materialy III Vseukrainskoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii 18–19 bereznia 2021 roku / Natsionalnyi pedahohichnyi universytet imeni M.P. Drahomanova. Kyiv : Oreol-servis. Pp. 32–33.

5. Azhazha, M.A., Muts, L. (2020). Vykorystannia pryntsyviv i metodiv data-mainynhu yak kliuchovy stratehichnyi resurs promyslovoho menedzhmentu. *Ekonomika ta menedzhment u period tsyfrovoy transformatsii biznesu, suspilstva i derzhavy* : materialy Yuvileinoi Mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii (28–29 travnia 2020 roku, m. Zaporizhzhia) / nauk. red. N.H. Metelenko ; ZNU Inzhenernyi instyt. Zaporizhzhia : ZNU Inzhenernyi instytut. Pp. 225–228. URL: <https://web.znu.edu.ua/NIS/2020/sbornik.pdf>

6. Boiko, O.V., Voronkova, V.H., & Fursin, O.O. Kontseptualna paradyhma publichnoho upravlinnia ta administruvannia: teoretyko-metodolohichni zasady. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii* : zbirnyk naukovykh prats / za red. V.H. Voronkovo. Vyp. 70. Zaporizhzhia : RVV ZDIA, 2017. Pp. 151–163.

7. Voronkova, Valentyna (2017). Formuvannia kontseptsii upravlinnia skladnymy sotsialnymy systemamy informatsiinoho suspilstva. *Stanovlennia i rozvytok informatsiinoho suspilstva yak osnovy zabezpechennia konkurentospromozhnosti Ukrainy u sviti ta staloho rozvytku suspilstva i derzhavy* : materialy Mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii 23–24 lystopada 2017 roku / red.-uporiadnyk d.filosof.n., prof. V.H. Voronkova. Zaporizhzhia : Vyd-vo ZDIA. Pp. 26–29.

8. Voronkova, V.H., & Oleksenko, R.I. (2020). Filosoffia derzhavnoho upravlinnia: synerhetychna metodolohiia doslidzhennia. *Humanities studies* : zbirnyk naukovykh prats / hol. red. V.H. Voronkova. Zaporizhzhia : Zaporizkyi natsionalnyi universytet. Vyp. 5(82). Pp. 172–184. <http://humstudies.com.ua/article/view/220904>

9. Voronkova, V.H., & Oleksenko, R.I. (2020) Formuvannia kontseptsii sotsialnoho rozvytku yak dynamichnoi systemy u konteksti publichnoho upravlinnia ta administruvannia. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy* : zb. nauk. pr. Kyiv. № 2(13). Pp. 255–272. <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11534/3/vdu13.pdf>

10. Voronkova, V.H. (2019). Agile-menedzhment (menedzhment 3.0) yak osnova publichnoho upravlinnia ta administruvannia u tsyfrovomu suspilstvi. *Publichne upravlinnia v systemi koordynat: demokratsiia, detsentralizatsiia, mistseve samovriaduvannia* : Vseukrainska nauko-vo-praktychna konferentsiia. Melitopol, Ukraina, 18 zhovtnia 2019 roku. Melitopol, 2019.

11. Voronkova, V.H., Andriukaitene, Rehina, & Nikitenko, V.O. (2020). Publichne upravlinnia ta administruvannia yak napriam rozvytku teorii skladnykh system u konteksti vyklykiv tsyfrovoho suspilstva. Derzhavne upravlinnia ta administruvannia v konteksti tsyfrovoho suspilstva : kolektyvna monohrafiia / Tavriiskyi derzhavnyi ahrotekhnolohichni universytet imeni Dmytra Motornoho. Melitopol.

12. Kastels, M. (2001). Ynformatsyonnaia epokha. Ekonomika, obshchestvo y kultura / per: s anhl. M. : HU VShE. 607 p.

13. Kastels, Manuiel (1999). Stanovlenye obshchestva setevykh struktur // Novaia postyndustrialnaia volna na Zapade: Antolohiia / pod red. V.L. Ynozemtseva. M. : Academia. Pp. 494–505.

14. Luman, N. (2005). Realnost massmedya / per: s nem. A.Yu. Antonovskoho. M. : Praksys. 253 p.



15. Luman, N. (2000). Neveroiatnost kommunykatsyy. *Problemy teoretycheskoi sotsyolohyy*. Vyp 3. / otv. red. A.O. Boronoev. S-Pb. : Yzd-vo SPbHU. Pp. 75–93.
16. Sosnin, O.V., Voronkova, V.H., Nikitenko, V.O., & Maksymeniuk, M.Iu. (2017). Informatsiino-komunikatyvnyi menedzhment: zarubizhnyi ta vitchyzniani dosvid : navch. posib. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2017.
17. Publichne upravlinnia ta administruvannia v informatsiinomu suspilstvi: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid (2017) // za zah. red. Serhiia Chernova, Valentyny Voronkovoï, Viktora Banakha, Oleksandra Sosnina, Pranas Zhukauskasa, Yolity Vvainkhar. Rehiny Andriukaitene ; Zaporiz. derzh. inzh. akad. Zaporizhzhia : ZDIA. 602 p.
18. Fursin, O.O. (2017). Publichne upravlinnia ta administruvannia yak rozghaluzhena i bahatorivneva systema upravlinnia: teoretychni ta praktychni zasady funktsionuvannia. *Stanovlennia i rozvytok informatsiinoho suspilstva yak osnovy zabezpechennia konkurentospromozhnosti Ukrainy u sviti ta staloho rozvytku suspilstva i derzhavy* : Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 23–24 lystopada 2017 roku / red.-uporiadnyk: d.filosof.n., prof. V.H.Voronkova. Zaporizhzhia : Vyd-vo ZDIA. Pp. 158–162.
19. Fursin, O.O. (2020). Optyimizatsiia orhanizatsii yak yedynoho tsiloho: komunikatyvni aspekty. *Publichne upravlinnia ta administruvannia u protsesakh ekonomichnykh reform* : zbirnyk tez dopovidei IV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 25 bereznia 2020 r. Kherson : DVNZ «KhDAU». Pp. 335–337. <https://web.znu.edu.ua/NIS/2019/tom-4.pdf>
20. Fursin, O.O. (2020). Orhanizatsiia i zvorotnyi zviazok yak umova efektyvnosti komunikatsii. *Ekonomika ta menedzhment u period tsyfrovoi transformatsii biznesu, suspilstva i derzhavy* : materialy Yuvileinoi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (28–29 travnia 2020 roku, m. Zaporizhzhia) / nauk. red. N.H. Metelenko. Zaporizhzhia : Inzhenernyi instytut ZNU. 474 p. <https://web.znu.edu.ua/NIS//2020/sbornik.pdf-4.pdf>
21. Fursin, O.O. (2019). Komunikatsiini zasady efektyvnosti publichnoho upravlinnia ta administruvannia. *Problemy ekonomichnoho rozvytku v suchasnykh umovakh* : materialy XXIV naukovo-tekhnicnoi konferentsii studentiv, mahistrantiv, aspirantiv, molodykh vchenykh ta vykladachiv. Tom IV. Zaporizhzhia : ZNU. 136 p. <https://web.znu.edu.ua/NIS/2019/tom-4.pdf>
22. Cherep, A.V., Voronkova, V.H., Luai Faisal, Muts, & Fursin, O.O. (2019). Informatsiini ta innovatsiini tekhnolohii yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti tsyfrovoi ekonomiky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii 4.0. *Humanities studies* : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : ZNU. No. 1(78). Pp. 169–180.

**AZHAZHA, MARINA** – Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management of Organizations and Project Management, Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [azazmarina17@gmail.com](mailto:azazmarina17@gmail.com)  
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0001-6067-3926>

**Fursin, Alexander** – PhD in Public administration, Associate Professor, Assistant Professor Head of the Department of Management of Organizations and project management, Engineering educational and scientific Institute of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [fursin@ukr.net](mailto:fursin@ukr.net)  
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-4457-0350>

**Wenger, Olga Mikolaivna** – Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Management of Organizations and Project Management, Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [vengerolya14@gmail.com](mailto:vengerolya14@gmail.com)  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

## COMMUNICATION MANAGEMENT AS A FACTOR IN THE INCREASE OF EFFICIENCY OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

### Abstract

Relevance of the study of communication management as a factor in enhancing the effectiveness of public management and administration is caused by a specific list of activities for solving the problems of the organization. Relevance is

determined by the dynamics of structural change and creativity in the overall functioning of public administration, integrity of goals, as people with the same goals work better together, as they demonstrate awareness, dedication to their work and managerial skills. The article's goal is to formulate a current paradigm of communication management as a factor of increasing the efficiency of public management and administration. Methodology – in the study the method of system analysis and synthesis, which is considered in the context of the theory of systems, where the work of the organization is very similar to the functioning of the organism; methods of analysis and synthesis, the generalization, historical and logical, comparative analysis. Results of the study. The problem of communication management as a way of thinking and doing things in the organization is revealed. The essence, content and forms of communication management in the organization as a complex social organism were analyzed. Communication management principles as the basis for optimal functioning of the organization are explained. Approaches to increasing the efficiency of communication management in the system of public administration and management by means of various communication devices and methods were substantiated. Scientific novelty – is the analysis of new problems of communication management of the organization, which requires the use of Agile-philosophy for the solution of operational communication activities through a system of call ties. Practical importance is in developing communicative competencies of employees of the organizations, necessary for the implementation of tasks and achieving the goals of the organization; development of directions for increasing the efficiency of communicative management. Communication management as a form of direct communication is the most important component of all spheres of life of the organization, which contributes to the technological, economic, social prosperity of the organization.

**Key words:** communication management, organization, public management and administration, feedback

**АЖАЖА, М. А.** – доктор наук государственного управления, профессор кафедры менеджмента организаций и управления проектами

Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М.Потемни Запорожского национального университета (Запорожье, Украина)

E-mail: azazmarina17@gmail.com

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0001-6067-3926>

**Фурсин, А. А.** – кандидат наук государственного управления, доцент, доцент кафедры менеджмента организаций и управления проектами

Инженерный учебно-научный институт Запорожского национального университета (Запорожье, Украина)

E-mail: fursin@ukr.net

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-4457-0350>

**Венгер, О. Н.** – кандидат политических наук, доцент кафедры менеджмента организаций и управления проектами

Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М.Потемни Запорожского национального университета (Запорожье, Украина)

E-mail: vengerolya14@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

## **КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ**

### **Аннотация**

Актуальность исследования коммуникационного менеджмента как фактора повышения эффективности публичного управления и администрирования вызвана конкретным перечнем действий для решения проблем организации, приверженности своему делу и навыкам управления. Цель статьи – формирование современной парадигмы коммуникационного менеджмента как фактора повышения эффективности публичного управления и администрирования. Методология – в исследовании использован метод системного анализа и синтеза, рассматриваемый в контексте теории систем, где работа организации очень похожа на функционирование организма; методы анализа и синтеза, обобщения, исторического и логического, сравнительного анализа. Результат исследования. Раскрыта проблема коммуникационного менеджмента как образа мышления и ведения дел в организации. Проанализированы сущность, содержание и формы обратных связей коммуникационного менеджмента в организации как сложном социальном организме. Выявлены коммуникационные основы менеджмента как основы оптимального функционирования организации. Обоснованы направления повышения

ефективності комунікаційного менеджмента в системі публічного управління і адміністрування з допомогою різних комунікаційних засобів і прийомів. Наукова новизна – в аналізі нових проблем комунікаційного менеджмента організації, що вимагає застосування Agile-філософії для рішення операційної комунікаційної діяльності через систему зворотних зв'язків. Практичне значення – в розробці комунікативних компетенцій службовців організацій, необхідних для виконання завдань і досягнення цілей організації; розробці напрямків підвищення ефективності комунікаційного менеджмента. Комунікаційний менеджмент як форма зворотного зв'язку є найважливішим компонентом усіх сфер діяльності організації, що сприяє технологічному, економічному, соціальному розвитку організації.

**Ключевые слова:** комунікаційний менеджмент, організація, публічне управління і адміністрування, зворотні зв'язки

© The Author(s) 2021

This is an open access article under  
the Creative Commons CC BY license

Received date 12.10.2021

Accepted date 01.11.2021

Published date 12.11.2021

**How to cite:** Ажажа М.А., Фурсін О.О., Венгер О.М. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2021. 9(86). P. 127–137.  
doi: <https://doi.org/10.26661/hst-2021-9-86-14>