

DOI 10.33099/2618-1614-2020-10-1-21-27  
УДК 355.244.1(477)

**В. І. Алещенко,**

*доктор психологічних наук, професор,  
професор кафедри морально-психологічного забезпечення  
діяльності військ (сил), Національний університет оборони  
України імені Івана Черняховського,*

**Є. О. Невальонний,**

*ад'юнкту кафедри морально-психологічного забезпечення  
діяльності військ (сил), Національний університет оборони  
України імені Івана Черняховського, підполковник,*

**С. М. Починок,**

*кандидат військових наук, начальник науково-дослідної  
лабораторії кафедри Сухопутних військ, Національний  
університет оборони України імені Івана Черняховського,  
полковник*

---

## Система внутрішньо-комунікаційної роботи: сучасний стан та шляхи подальшого розвитку

---

*У статті розглядаються питання сучасних підходів до організації внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України та арміях країн – членів НАТО. Аналізуються сучасний стан та елементи організації внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України. Наголошується на розбіжності систем стратегічних комунікацій НАТО та України. На основі аналізу різних підходів до розгляду складних соціальних систем визначено сутність системи внутрішньоконікаційної роботи і зроблено опис її елементів. Визначені шляхи подальшого розвитку внутрішніх комунікацій з урахуванням сучасних вимог розвитку Збройних Сил України.*

*Ключові слова: система, стратегічні комунікації, системний підхід, внутрішньоконікаційна робота.*

© В. І. Алещенко, Є. О. Невальонний, С. М. Починок, 2020

**П**остановка проблеми. Комунікації у Збройних Силах (ЗС) України є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією з найзагальніших характеристик будь-якої діяльності керівників усіх рівнів, включно з управлінською. Їхньою сутністю є взаємозв'язки між посадовими особами та особовим складом, працівниками ЗС України, підрозділами, організаціями тощо. Вони супроводжують усі процеси, що відбуваються у військовій організації, полегшують усі види діяльності.

Їхній зміст також залежить від багатьох обставин. Сьогодні на теренах нашої держави йдуть бойові дії. Аналізуючи події на сході України, анексію АР Крим, слід наголосити, що в зовнішніх та внутрішніх комунікаціях противником використовуються технології з елементами маніпулювання громадською думкою не лише свого населення та світової громадськості, а й населення України, зокрема особовий склад ЗС, що дає можливість ефективно впливати і на основну ланку системи військового управління – військовослужбовця. Можна навести чимало прикладів того, як непродумані комунікації та безсистемне інформування суспільства про події в умовах проведення антитерористичної операції (АТО) шкодили у виконанні завдань за призначенням. Незадовільна організація внутрішніх комунікацій, негативний інформаційно-психологічний вплив противника призводили до втрати довіри до військово-політичного керівництва, зниження рівня морально-психологічного стану особового складу, ухилення від військової служби, поширення пияцтва і, як наслідок, зниження бойового потенціалу військових частин (підрозділів).

Саме тому ефективність управлінської діяльності командирів, штабів, органів військового управління, посадових осіб залежить від здатності забезпечити комунікації не лише у власній діяльності, а й у діяльності своїх підлеглих. Зазначене дає підстави стверджувати, що існуючий стан внутрішньоконікаційної роботи є складною проблемою, не повною мірою відповідає вимогам сучасних підходів до організації цієї роботи у військових частинах ЗС України та має низьку ефективність.

Розуміння цілей, можливостей та ролі внутрішніх комунікацій для виконання поставлених завдань, принципів побудови системних та ефективних комунікацій, розуміння, як діагностувати систему внутрішніх комунікацій у військовій частині (підрозділі), їх оцінки, планування, визначення підходів та інструментів трансляції місії, цінностей і досягнень в організації залежать від вибору комунікаційної стратегії, наявної системи внутрішньоконікаційної роботи. Розв'язати означену проблему можливо на основі побудови чіткої системи внутрішніх комунікацій, формулювання чітких напрямів підвищення її ефективності та приведення у відповідність до стандартів НАТО. Усе це актуалізує вивчення інформаційних і комунікативних процесів у військовій сфері.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Як показав аналіз наукових джерел, питаннями внутрішніх

комунікацій займалися зарубіжні та вітчизняні дослідники: В. Вівер, Г. Грайс, Г. Лассвел, Г. Почепцов, К. Суровцева, К. Шенон, І. Дзялошинський, Л. Компанцева, О. Литвиненко, М. Мандзюк, В. Осюкло, А. Слободянюк, О. Хайрулін та інші, проте розгляд внутрішніх комунікацій як складної соціальної системи військового призначення не був предметом досліджень.

Дослідженнями складних систем військового призначення займалися Ю. Барабаш, О. Загорка, В. Косевцов, Ю. Пунда, А. Лобанов, В. Телелим; питання підвищення ефективності системи морально-психологічного забезпечення, його складових висвітлені в працях В. Алещенка, М. Бочарова та С. Талаура, проте проблематика системи внутрішніх комунікацій у ЗС України як новий напрям роботи не досліджувалася.

Основні вимоги до організації комунікативної діяльності в Міністерстві оборони та ЗС України викладені у Стратегічному оборонному бюлетені України, введеному в дію Указом Президента України № 240/2016 від 6 червня 2016 р., Доктрині інформаційної безпеки України, затвердженій Указом Президента України № 47/2017 від 25 лютого 2017 р., Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та ЗС України, затвердженій наказом Міністерства оборони України № 612 від 22 листопада 2017 р., Інструкції з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у ЗС України, затвердженій наказом Генерального штабу ЗС України № 4 від 4 січня 2017 р., Організаційно-методичних вказівках щодо організації морально-психологічного забезпечення підготовки та застосування військ (сил) у ЗС України на 2016–2020 рр.

Основною проблемою в організації комунікативної діяльності в Міністерстві оборони та ЗС України є недостатня відповідність перелічених чинних документів стандартам, прийнятим в арміях держав – членів НАТО, застосування термінології, яка не має точного українського перекладу. Є нагальна потреба в уточненні нормативно-правової бази щодо організації внутрішніх та зовнішніх комунікацій і приведення її у відповідність до сучасних вимог.

На підставі проведеного аналізу наукових розвідок і наявної нормативно-правової бази можна стверджувати, що організації внутрішніх комунікацій у ЗС України, на нашу думку, приділено недостатньо уваги.

**Мета статті:** здійснити опис системи внутрішньокомунікаційної роботи у ЗС України та визначити фактори, що впливають на її ефективність.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Основним процесом обміну інформацією є комунікація. З погляду сучасної науки комунікація – це спілкування, передача інформації від людини до людини, від однієї системи до іншої; зв'язок, повідомлення, звістка, взаємодія, обмін інформацією в суспільстві, створення і поширення інформації; засіб зв'язку. Слід зауважити, що майже чотири десятиліття тому вже існували понад

120 визначень комунікації. Від того часу вчені, які вивчають комунікації, запропонували ще більше, втім, жодне визначення не стало загальноприйнятим у теорії комунікації.

Комунікація, як і спілкування, розглядається як процес обміну інформацією між людьми [1]. Спілкування характеризує міжособистісну взаємодію людей під час обміну інформацією, а комунікація охоплює опис процесів інформаційного обміну в суспільстві. Водночас деякі дослідники розглядають спілкування як складову комунікації, що зумовлює не лише взаємодію між людьми, а й будь-який зв'язок об'єктів матеріального і духовного світів [2].

У площині нашого дослідження комунікацію ми розуміємо як суб'єкт-суб'єктний процес, тобто взаємний вплив (взаємодію), що здійснюється не лише між індивідами, а й між індивідом і соціальною групою, а також між соціальними групами (всередині соціальних груп) для досягнення певної мети.

Соціологічні опитування показали, що 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають недосконалість комунікації перешкодою на шляху досягнення ефективності їхніх організацій. Стверджується, що ефективно працюючі керівники – це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій і самі є комунікативними [3].

Саме тому внутрішньокомунікаційну роботу ми розглядаємо як інструментарій військового керівника щодо:

- підтримання сприятливого клімату в колективі;
- уміння орієнтуватися й діяти в нестандартних ситуаціях, що виникають у процесі спілкування між підлеглими та керівниками, коректно доводити свою точку зору, діяти згідно зі своєю честю й совістю;
- дотримання етики ділового спілкування;
- виховання в підлеглих високих моральних якостей;
- здатності комунікувати з різними соціальними верствами;
- уміння підтримувати морально-психологічний стан особового складу на високому рівні, створювати умови для виявлення «прихованого» потенціалу підлеглих.

Для побудови системи внутрішньокомунікаційної роботи необхідно здійснити опис процесу комунікації з погляду його структури, виокремлюючи складові: учасники комунікації; повідомлення і його передача; зворотній зв'язок; медіум і канал; середовище (зв'язок з поняттям контексту); шум (фізичний, фізіологічний, когнітивний, психоемоційний). Внутрішні комунікації в організації класифікують за напрямками: вертикальні, тобто між керівником і підвітною йому посадовою особою; горизонтальні – між співробітниками одного організаційного рівня чи між підрозділами, та діагональні – між керівником і працівником нижчого рівня іншого підрозділу. Вкрай важливо, щоб комунікація на всіх рівнях та між ними була налагоджена правильним чином.

Сучасний розвиток ЗС України ставить підвищені вимоги до організації військового управління і спонукає керівництво й органи військового управління, командирів (начальників) усіх рівнів уживати заходи для формування необхідного рівня довіри, постійної готовності особового складу до виконання завдань, формування, підтримання й поновлення стійкого морально-психологічного стану.

Будь-яка комунікація охоплює елементи вербального і невербального спілкування – спілкування з підлеглими, колегами, друзями, в колі сім'ї чи на службі. Однією з переваг якісної внутрішньої комунікації є мотивація особового складу, яка забезпечує розуміння основного призначення й цінностей військової організації, допомагає знайти прихований потенціал особистості, персоналу і, як наслідок, підвищує ефективність виконання поставлених завдань.

Провідну роль у цьому відіграє якісна організація комунікацій з визначеними цільовими аудиторіями, проведення інформаційної роботи, зокрема у сфері захисту особового складу від негативного інформаційно-психологічного впливу противника.

Аналіз інформаційних операцій Російської Федерації в АР Крим та Донецькій і Луганській областях показав, що інформаційно-психологічний вплив був спрямований на населення півострова, воєнно-політичне керівництво АР Крим, національних лідерів, які становлять критично важливу складову в системі національної безпеки, та особовий склад військових частин ЗС України, що дислокувалися на півострові [4]. Таким чином, об'єктами інформаційно-психологічного впливу визначаються майже всі цільові аудиторії стратегічних комунікацій. Отже, система захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу особового складу, в тому числі й система внутрішніх комунікацій, не змогла повноцінно протистояти потужній інформаційній кампанії Російської Федерації, було частково втрачене управління, особовий склад військових частин мав украй низький морально-психологічний стан, що мало наслідком зраду військовій присязі значної кількості військовослужбовців.

Саме тому в процесі модернізації системи військового управління ключову роль у питаннях інформаційної протидії відіграє впровадження системи стратегічних комунікацій. Розвиток системи стратегічних комунікацій України та медіа-середовища, захист українського суспільства від агресивного інформаційного впливу Російської Федерації віднесено до національних інтересів України в інформаційній сфері та нормативно закріплено Доктриною інформаційної безпеки України [6].

Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та ЗС України (затверджена наказом Міністерства оборони України № 612 від 22 листопада 2017 р.) визначає: «Дієвим, адекватним та комплексним інструментарієм ... виступає система стратегічних комунікацій, яка дає можливість ... організувати ефективну відсіч деструктивним інформаційним кампаніям, які

веде агресор». Також, відповідно до цієї Концепції, діяльність основних складових стратегічних комунікацій спрямовується на зовнішні цільові аудиторії, тобто особовий склад ЗС України не розглядається як об'єкт впливу. Натомість зазначається, що внутрішня комунікація реалізується Головним управлінням морально-психологічного забезпечення Генерального штабу ЗС України і не є однією зі складових стратегічних комунікацій [6].

Водночас, згідно з міжвидовим виданням «Суспільні відносини» (Joint Publication 3-61, Public Affairs, 19 August 2016), суспільні відносини (варіант перекладу «зв'язки з громадськістю») – це комунікаційна діяльність із зовнішньою та внутрішньою аудиторією. Використовується нормативно абревіатура PA – Public Affairs [7]. Виходячи із цього, стратегічні комунікації НАТО спрямовуються як на зовнішню, так і на внутрішню аудиторію.

У період з 2014 р. по теперішній час було проведено низку заходів з метою розвитку й удосконалення стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони України та ЗС України спільно з представниками армій країн НАТО [8, 9]. Але основною спрямованістю проведеної роботи визначаються зв'язки з громадськістю, тобто напрям зовнішніх комунікацій. Внутрішнім комунікаціям, а саме питанням інформаційного впливу на особовий склад ЗС України, приділяється недостатньо уваги.

Виходячи із цього, вдосконалення напряму управління внутрішніми комунікаціями повинно відбуватися на науковій основі сучасних євроатлантичних підходів, тобто розглядатися в системі стратегічних комунікацій, спрямованих на інформаційний вплив стосовно зовнішніх і внутрішніх цільових аудиторій. У ЗС України питання роботи з внутрішньою аудиторією (питання покладені на Public Affairs) належать до завдань внутрішньокommунікаційної роботи як напряму інформаційно-пропагандистського забезпечення, що, у свою чергу, є складовою системи морально-психологічного забезпечення [10].

Для детальнішого дослідження проблеми уточнимо поняття «система» та визначимо, якою саме є система внутрішньокommунікаційної роботи.

Ю. Барабаш визначає систему як сукупність елементів (об'єктів, суб'єктів) будь-якої природи, які перебувають у певних відносинах і зв'язках один з одним і сумісним функціонуванням забезпечують розв'язання конкретної проблеми [11]. Попри цілісність, будь-яка система може бути умовно поділена. Межа поділу системи визначається поставленим завданням та необхідними умовами його виконання. Це означає, що будь-яка система може бути розглянута як підсистема системи ширшого призначення [12].

Внутрішньокommунікаційна робота – це напрям інформаційно-пропагандистського забезпечення військових частин (підрозділів), військових навчальних закладів, установ та організацій ЗС України, що здійснюється в системі інформаційної роботи посадових осіб органів військового управління, командирів (начальників) через сукупність дій, пов'язаних з обробкою та передачею інформації

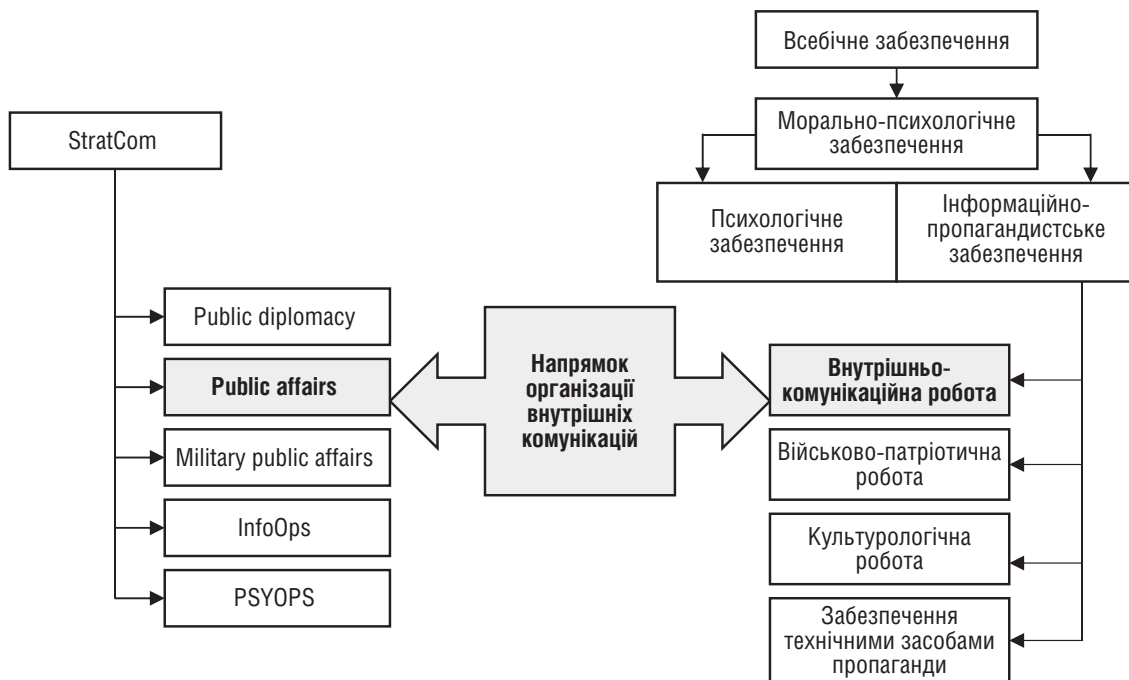


Рис. 1. Відмінність підходів до організації внутрішніх комунікацій у НАТО та ЗС України

до особового складу шляхом спілкування, а інформаційно-пропагандистське забезпечення є складовою морально-психологічного забезпечення та організовується в загальній системі підготовки й застосування Збройних Сил України з урахуванням специфіки завдань, які виконуються військовими частинами (підрозділами) [10].

Відповідно до цього внутрішньокommунікаційну роботу слід розглядати як одну з підсистем системи морально-психологічного забезпечення, котра, у свою чергу, є складною підсистемою системи всебічного забезпечення, на відміну від організації внутрішніх комунікацій в НАТО (рис. 1).

Основними елементами системи морально-психологічного забезпечення є люди (спільноти), їхні зв'язки, взаємодії, відносини.

Звідси випливає, що систему внутрішньокommунікаційної роботи доцільно розглядати як складну соціальну систему, основним елементом якої є людина й у функціонуванні якої пріоритетне значення мають потреби, інтереси, цінності й мотиви діяльності (поведінки) людей, котрі необхідно враховувати під час організації внутрішніх комунікацій. Без урахування цього управління не може бути ефективним [12].

Для якіснішого відображення елементів системи внутрішньокommунікаційної роботи доцільно здійснити її опис у межах військової частини як основної структурної одиниці Збройних Сил України. На нашу думку, для цього доцільно використати підходи, які застосовуються в Terrapene Process Management Suite™ (рис. 2) [13].

Цей програмний інструментарій дає можливість у процесі моделювання визначити входи та виходи

кожного процесу, включно з послідовністю та взаємодією з іншими процесами, відобразити ресурси, методи й заходи, необхідні для досягнення ефективності процесу, а також обов'язки та повноваження персоналу, який бере участь у кожному процесі [13].

Реалізація зазначеного до побудови системи внутрішньокommунікаційної роботи дасть змогу виокремити елементи системи, визначити зв'язки між ними та, відповідно, описати складний процес досягнення визначеної мети.

Головною метою внутрішньокommунікаційної роботи є формування довіри до військово-політичного керівництва держави та військового командування, встановлення



Рис. 2. Схематичне зображення методу, який застосовується Terrapene Process Management Suite™

зворотного зв'язку з підпорядкованим особовим складом, його готовності до виконання завдань, підтримання й відновлення морально-психологічного стану [10]. Відповідно до Інструкції з оцінювання морально-психологічного стану особового складу Збройних Сил України, затвердженої наказом Генерального штабу Збройних Сил України № 153 від 21 квітня 2017 р., морально-психологічний стан особового складу військових частин (підрозділів) – це ситуаційний стан духовної, моральної, ідеологічної налаштованості, військово-професійної готовності та психологічної здатності військовослужбовців виконувати завдання за призначенням. Також зазначається, що ступінь довіри особового складу до керівництва країни, командування Збройних Сил України, командирів (начальників), мотиваційна та функціональна готовність уже враховуються як критерії базових компонентів та як критерії оціночних компонентів морально-психологічного стану. Виходячи із цього, результатом функціонування системи слід вважати необхідний рівень морально-психологічного стану особового складу, на який спрямовується основний вплив заходів внутрішньокommunікаційної роботи.

Важливим елементом системи внутрішньокommunікаційної роботи виступають сили. Зважаючи на це, основним комунікатором, тобто особою, яка одноосібно організовує та відповідає за якість процесу та кінцевий результат, «власником процесу» (owner of process) у військовій частині є командир. Безпосередніми виконавцями процесу та особами, які виконують окремі функції відповідно до процедур створення кінцевого результату, виступатимуть командири всіх рівнів та посадові особи структур морально-психологічного забезпечення військової частини. У деяких випадках до цієї категорії можуть входити посадові особи штабу, начальники родів військ і служб, капелан, офіцери органів військового управління, висомобільні групи внутрішніх комунікацій («Альфа», «Бета», «Гамма», «Омега» тощо), члени громадських організацій та інші особи, які можуть залучатися до проведення заходів внутрішньокommunікаційної роботи.

Основна мета системи внутрішньокommunікаційної роботи досягатиметься певною послідовністю здійснення процесу, що визначається змілою організацією та проведенням заходів командирського та бойового інформування, національно-патріотичної підготовки, а також аналізом проведених дій, що передбачає динамічне, об'єктивне обговорення особливостей виконання завдань особовим складом [10]. Основними технологіями організації процесу виступають індивідуальні та колективні бесіди, перегляд (прослуховування) цільових (тематичних) аудіовізуальних матеріалів, обговорення, інструктажі, групові та індивідуальні консультування, брифінги, виступи, заслуховування, дискусії [10].

Події останніх років, у тому числі досвід проведення операції Об'єднаних сил (антитерористичної операції) переконливо свідчать, що більшість військовослужбовців використовує в повсякденному житті засоби мобіль-

ного зв'язку з доступом до соціальних мереж (месенджерів). Ці засоби активно застосовуються й у проведенні заходів внутрішньокommunікаційної роботи. Військові частини мають сторінки в соціальній мережі Facebook, створені групи інформування особового складу (група «Інформування воїнів ООС» має понад 8,5 тис. підписників). Активно використовуються для поширення інформаційного продукту, що не містить інформації з обмеженим доступом, месенджери Viber, Telegram тощо. Але використання так званих «нових медіа» нормативно не регламентоване. Більше того, Збройні Сили потребують власного закритого каналу для обміну інформацією, тому що відкриті канали можуть використовуватися також з метою пропаганди та дезінформації.

Суттєвими характеристиками, які відповідають за ефективне функціонування системи внутрішньокommunікаційної роботи і без яких неможливе виконання системою свого призначення, тобто досягнення кінцевої мети, виступають принципи внутрішньокommunікаційної роботи. Інструкцією з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України визначаються основні принципи внутрішньокommunікаційної роботи: національно-патріотична спрямованість; співпраця, зворотність зв'язку між суб'єктами комунікації; доступність, достовірність, обґрунтованість, об'єктивність, оперативність і наочність доведення інформації; практична спрямованість змісту інформаційних матеріалів та зв'язок із завданнями, що вирішують військові частини (підрозділи); мотивованість; системність та послідовність; гнучкість; простота; доцільність [10].

Аналізуючи дослідження Г. Грайса [14], на нашу думку, необхідно прийняти за основний принцип системи внутрішньокommunікаційної роботи принцип кооперації, побудований за певними правилами, або «максимами», згрупованими в чотири категорії:

- 1) інформативності;
- 2) істинності;
- 3) релевантності;
- 4) чіткості висловлювання.

Таким чином, основні методи системи внутрішньокommunікаційної роботи (переконання; пояснення; показ (демонстрація, ілюстрація); аналіз конкретних ситуацій (кейс-метод)) повинні дотримуватися загальних принципів організації внутрішніх комунікацій, а саме національно-патріотичної спрямованості, кооперації та мотивованості.

Для визначення правильності перебігу процесу, його моніторингу та вивчення контрольних індикаторів необхідно встановити основний критерій ефективності системи та показники, за якими його необхідно визначати. Ефективність системи внутрішньокommunікаційної роботи розглядається як співвідношення досягнутого результату до поставленого завдання або спланованого результату, та як якісний показник, що визначає, наскільки комунікація досягає своєї мети.

Таким чином, урахувавши детальний опис елементів системи, зв'язків між ними, можна дійти висновку, що система внутрішньокommунікаційної роботи – це сукупність взаємопов'язаних сил, засобів, технологій та методик, необхідних для організації комунікаційних процесів, які діють за єдиними принципами, та спрямованих на формування довіри до військово-політичного керівництва та командирів (начальників), готовності до виконання завдань, формування, підтримання і відновлення морально-психологічного стану. Схематично система внутрішньокommунікаційної роботи представлена на *рисунку 3*.



Рис. 3. Схематичне зображення системи внутрішньокommунікаційної роботи

Урахувавши, що система внутрішньокommунікаційної роботи є складною соціальною системою військового призначення, дослідження внутрішньої структури системи та її внутрішніх процесів, а також зовнішні зв'язки, динаміку розвитку та функціонування доцільно проводити за системним підходом [13].

Спираючись на викладений матеріал доцільно зробити такі практичні рекомендації:

- рекомендувати внесення змін до Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України в частині, що стосується приєднання внутрішньокommунікаційної роботи до складової «зв'язки з громадськістю» та визначення особового складу Збройних Сил України як внутрішньої цільової аудиторії впливу;

- нормативно закріпити набутий практичний досвід організації внутрішніх комунікацій у підрозділах (військових частинах) під час їх застосування в операції Об'єднаних сил (антитерористичній операції) в частині використання соціальних мереж, месенджерів, використання технічних засобів пропаганди на всіх рівнях комунікації;
- розглянути внесення змін до Інструкції з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України в частині принципів внутрішньокommунікаційної роботи.

### Висновки

Виходячи з результатів дослідження, слід зробити висновок, що система внутрішньокommунікаційної роботи – це складна соціальна система військового призначення. Основним об'єктом системи є внутрішня аудиторія, а точніше – морально-психологічний стан особового складу. Система функціонально не входить до системи стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони та Збройних Силах України, на відміну від структури стратегічних комунікацій НАТО (Public Affairs), і є підсистемою другого порядку системи морально-психологічного забезпечення.

Як підсистема другого порядку системи морально-психологічного забезпечення, система внутрішньокommунікаційної роботи може розглядатись у загальній системі бойового застосування військ (сил) і матиме безпосередній вплив на ефективність бойових дій.

Напрямом подальших досліджень буде опис факторів впливу на ефективність функціонування системи внутрішньокommунікаційної роботи і розгляд факторів, які характеризують способи застосування системи в операції та умови її застосування.

Потребують подальших розвідок питання удосконалення методів і форм внутрішніх комунікацій та обґрунтування методики кількісного та якісного оцінювання їхньої ефективності.

### Перелік літератури

1. Гулевич О. А. Психология коммуникации / О. А. Гулевич. – М. : Московский психолого-социальный институт, 2007. – 384 с.
2. Компанцева Л. Ф. Соціальні комунікації для фахівців сектору безпеки та оборони : підручник / Л. Ф. Компанцева. – Київ : Видавництво Вадима Карпенка, 2016. – 476 с.
3. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация / МАУП; сост. В. И. Яровой; под ред. Г. В. Щекина. – Киев : МАУП, 1995. – 104 с.
4. Певцов Г. В. Основні особливості ознак проведення інформаційно-психологічної операції Російської Федерації в Автономній Республіці Крим / Г. В. Певцов, С. В. Залкін, С. О. Сідченко, К. І. Хударковський, А. О. Феклістов, А. В. Антонов // Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. – 2014. – № 1 (14). – С. 35–37.
5. Доктрина інформаційної безпеки України : затв. Указом Президента України № 47/2017 від 25 лютого 2017 р.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>.

6. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України : затв. наказом Міністерства оборони України № 612 від 22 листопада 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>.

7. Public Affairs : Joint Publication 3–61. 17 November 2015. Incorporating Change 1 19 August 2016. [Електронний ресурс] / Joint Chiefs of Staff. – Режим доступу : [http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3\\_61.pdf](http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_61.pdf).

8. Компетентна комунікація підвищує спроможності Збройних Сил України [Електронний ресурс] / Міністерство оборони України. – Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/news/2018/09/04/kompetentna-komunikacziya-pidvishhue-spromozhnosti-zbrojnih-sil-ukraini/>.

9. Стратегічні комунікації Міноборони України: представники держав-членів НАТО ознайомились з українським досвідом [Електронний ресурс] / Міністерство оборони

України. – Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/news/2019/09/26/strategichni-komunikaczii-minoboroni-ukraini-predstavniki-derzhav-chleniv-nato-oznajomilis-z-ukrainskim-dosvidom/>.

10. Інструкція з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України : затв. наказом Генерального штабу Збройних Сил України № 4 від 4 січня 2017 р.

11. *Барабаш Ю. Л.* Основи теорії оцінювання ефективності складних систем (методологія наукових досліджень) : навч. посіб. / Ю. Л. Барабаш. – Київ : НАОУ, 1999. – 40 с.

12. *Алещенко В. І.* Військово-соціальне управління: теорія і практика : підручник / В. І. Алещенко. – Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. – 284 с.

13. Terrapene Process Management Suite : User Guide and Handbook / Plexus Corporation. – St. Paul, MN, USA, 2006. – 66 p.

14. *Grice H. P.* Logic and conversation / H. P. Grice // Speech acts. – New York : Academic Press, 1975. – (Syntax and semantics / ed. by Peter Cole and Jerry L. Morgan ; Vol. 3). – P. 41–58.