Բանբեր Երևանի համալսարանի. Փիլիսոփայություն, Հոգեբանություն
2025, Vol. 16, No. 2(47), հունիս, 91-99
https://doi.org/10.46991/BYSU.E/2025.16.2.091

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ԴԵՐԸ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՀԱՆԴԵՊ ՎՍՏԱՀՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ (ՀՀ աշխատաշուկայի օրինակով)

ԱՆԱՀԻՏ ԳԵՎՈՐԳՅԱՆ*
Երևանի պետական համալսարան

Արագ փոփոխվող և ճգնաժամեր հարուցող ժամանակակից աշխատաշուկայում կազմակերպության ներսում հարաբերությունների կարգավորման, կայունության և հաջողության համար կարևոր է ստեղծել վստահության մթնոլորտ: Բանն այն է, որ ճգնաժամային իրավիճակներում կազմակերպության ներսում հարաբերությունների բնույթը, կազմակերպական հաղորդակցման ոճը, ինչպես նաև կազմակերպության հանդեպ վստահության ձևավորման վրա ազդեցություն ունեցող այլ գործոնների ուսումնասիրությունը մարդկային ռեսուրսների կառավարման (այսուհետ՝ ՄՌԿ) մասնագետներին և ղեկավարությանը հնարավորություն կտա անհրաժեշտ ռեսուրսներ ներդնել կազմակերպության հանդեպ վստահության բարձր մակարդակ ապահովելու համար: Խնդիրն ավելի է կարևորվում հատկապես արագ փոփոխվող ներկա իրողություններում, երբ բարձր կատարողականի ապահովումն ու աշխատակիցների ներգրավվածությունը դառնում են կազմակերպության առանցքային խնդիրներից:

Հետազոտական աշխատանքի նպատակն է ուսումնասիրել ներկազմակերպական հաղորդակցման դերն ու նշանակությունը կազմակերպության հանդեպ վստահության ձևավորման գործընթացում, ինչպես նաև առանձնացնել այն հիմնական գործոնները, որոնք ազդում են այդ գործընթացի վրա: Ենթադրվում է, որ այն ընկերություններում, որտեղ աշխատակիցները բարձր են գնահատում ներկազմակերպական հաղորդակցումն ու հարաբերությունները, կազմակերպության հանդեպ վստահությունը նույնպես բարձր է:

Հետազոտության շրջանակում կիրառվել է հարցման մեթոդը, որի արդյունքում պարզվել է, որ աշխատավայրի հանդեպ վստահության և կազմակերպությունում

* **Անահիտ Գևորգյան** – ԵՊՀ ընդհանուր հոգեբանության ամբիոնի ասպիրանտ
Анаит Геворгян – аспирант кафедры общей психологии ЕГУ
Anahit Gevorgyan – PhD Student at YSU Chair of General Psychology
Anahit.gevorgyan@ysu.am https://orcid.org/0009-0000-6904-4499

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Ստացվել է՝ 20.05.2025
Գրախոսվել է՝ 30.05.2025
Հաստատվել է՝ 24.06.2025
© The Author(s) 2025

հաղորդակցման մակարդակի միջև կա դրական կոռելյացիոն կապ (r= 0.72): Աշխատակիցների կողմից կազմակերպությանը վստահելու գործընթացում առավել կարևոր գործոններ են ղեկավարների ազնվությունը, առողջ և դրական աշխատանքային մթնոլորտը, թափանցիկությունն ու ղեկավարների աջակցությունը:

Բանալի բառեր – *ՄՌ կառավարում, կազմակերպական վստահություն, հաղորդակցում, կազմակերպական ճգնաժամ, աշխատակիցների ներգրավվածություն, հոգեբանական անվտանգություն*

Կազմակերպական վստահություն: Ուսումնասիրելով կազմակերպական վստահության խնդիրը և այն դիտարկելով և՛ իբրև առանձին ֆենոմեն, և՛ իբրև միջանձնային ու խմբային հարաբերությունների կարևոր բաղադրիչ՝ մասնագետները տարբեր կերպ են այն սահմանում՝ ընդգծելով դրա տարբեր բաղադրիչները: Որոշ հեղինակներ, օրինակ, վստահությունը դիտարկում են որպես մյուս կողմի գործողությունների նկատմամբ խոցելի լինելու հոգեբանական պատրաստակամություն՝ հիմնված այդ կողմի մտադրությունների և վարքի վերաբերյալ դրական ակնկալիքների վրա[1]: Հեղինակների մեկ այլ խումբ վստահությունը բնութագրում է որպես գործատուի հանդեպ աշխատակցի հավատի ու աջակցության զգացում[2], որպես մեկ այլ մարդու գործողությունների շահավետ, բարենպաստ կամ առնվազն ոչ վնասակար լինելու հավանականության վերաբերյալ համոզմունք[3]:

Վստահությունը բազմաչափ հասկացություն է, քանի որ դրա վրա ազդում են տարբեր գործոններ, որոնցից կարելի է առանձնացնել առավել հաճախ հանդիպող հետևյալ երեքը՝

- Կոմպետենտություն-հմտությունների համախումբ, որը բնորոշ է կոնկրետ ոլորտի: Եթե անձը տիրապետում է անհրաժեշտ հմտությունների, կարող է վստահելի համարվել համապատասխան աշխատանք կատարելու համար:
- Բարյացակամություն-ենթադրվում է, որ վստահորդը առաջնորդվում է վստահողի շահերով և ձգտում է նրա բարօրությանը՝ առանց սեփական օգուտի ակնկալիքի: Այն արտահայտում է վստահորդի դրական վերաբերմունքը վստահողի նկատմամբ:

[1] Տե՛ս **Pirson M. A., Malhotra D.** (2011). Foundations of Organizational Trust. What Matters to Different Stakeholders?, Organizational Science. **Mayer R C., Davis J. H., Schoorman F. D.** (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, The Academy of Management Review, Vol. 20, № 3, pp. 709-734 / https://www.jstor.org/stable/258792/

[2] Տե՛ս **Gilbert J. A., Tang T.** (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents, Public personnel Management, 27, էջ 321-338:

[3] Տե՛ս **Robinson S. L.** (1996). Trust and Breach of the Psychological Contrast, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, № 4, էջ 74-599/ https://www.jstor.org/stable/2393868/

• Ամբողջականություն-վստահող կողմը ենթադրում է, որ վստահորդը կիսում է իր համար ընդունելի արժեքներն ու սկզբունքները[4]:

Վերոնշյալ գործոններից բացի՝ կարևոր են նաև կազմակերպության հուսալիության, անկեղծության, վերահսկելիության, բավարարվածության զգացման և նվիրվածության գործոնները, որոնց շնորհիվ աշխատակիցներն ավելի արդյունավետ են, էներգիայով լի, գործընկերների հետ լավ են հաղորդակցվում և ավելի երկար են աշխատում ընկերությունում, որոնք էլ իրենց հերթին դրական ազդեցություն են ունենում նրանց կատարողականի վրա[5]: Այս առնչությամբ կարևոր է նաև ղեկավարման վարքաձևը՝ աշխատանքի գնահատումը, աշխատակիցների հետ հետադարձ կապը, տեղեկատվության տրամադրումն ու հարաբերությունների կառուցումը[6]:

Կազմակերպության հանդեպ վստահությունը ուղղակիորեն ազդում է ընկերության գործունեության արդյունավետության և աշխատանքային դրական մթնոլորտի ձևավորման վրա, ինչի կարևորությունը հատկապես ընդգծվում է ճգնաժամային պայմաններում, երբ վտանգված են կազմակերպության կայունությունն ու գործունեությունը: Պատահական չէ, որ հանրային կապերի և ճգնաժամերի կառավարման մասնագետները կազմակերպական ճգնաժամերը նկարագրում են որպես «սպառնալիքներ ու բացասական իրադարձություններ, որոնք պատճառների և հնարավոր հետևանքների անորոշության պայմաններում պահանջում են կազմակերպության շտապ արձագանքը»[7]:

Ի դեպ, կազմակերպական ճգնաժամերի պատճառները կարող են լինել թե՛ ներքին, թե՛ արտաքին (քաղաքական, ֆինանսատնտեսական խնդիրներ, բնական աղետներ, մարդկային սխալներ, հեղինակության վնաս և այլն): Նման պայմաններում արդյունավետ կառավարումը պահանջում է մի շարք գործողությունների իրականացում ինչպես ճգնաժամային, այնպես էլ նախաճգնաժամային փուլում: Ուստի կարևոր է ուսումնասիրել այն գործոնները, որոնք ազդում են կազմակերպության արդյունավետության և աշխատակիցների ներգրավվածության վրա, ու աշխատել դրանց բարձր մակարդակ ապահովելու ուղղությամբ՝ ճգնաժամային պայմաններում ընկերության հաջողությունը չվտանգելու համար:

Նման գործոններից մեկը ճգնաժամային պայմաններում կազմակերպական հաղորդակցումն է, որի հիմնական նպատակն է անձնակազմին և շահառուներին տեղեկացնել ճգնաժամի մասին՝ ներկայացնելով դրա ծավալները,

---

[4] Տե՛ս **Kulpers S., Wolbers J.** (2021). Organizational and Institutional Crisis Management, էջ 4 https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1611/

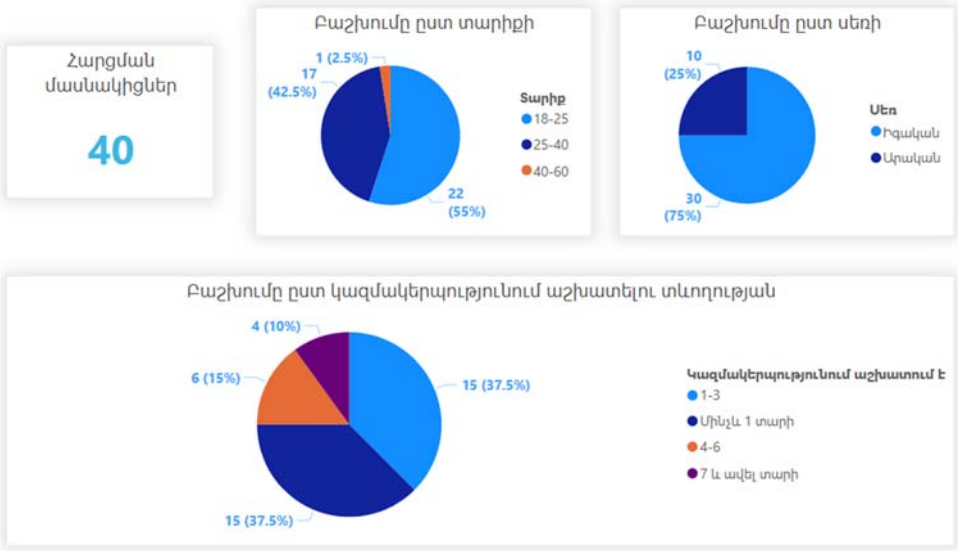
[5] Տե՛ս **Delahaye K. P.** (2003). Guideline for Measuring Trust in Organizations, Institute for Public Relations:

[6] Տե՛ս **Zak P. J.** (2017). The Neuroscience of Trust, Harvard Business Review, էջ 84-90 /https:/hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust?registration=success /

[7] **Kulpers S., Wolbers J.** (2021). Organizational and Institutional Crisis Management, p. 4 https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1611/

հնարավոր հետևանքները ու կազմակերպության ձեռնարկած քայլերը[8]: Անորոշությունը մարդկանց մեջ կարող է առաջացնել հուզական լարվածություն, ինչը լրացուցիչ խոչընդոտ է ճգնաժամի հաղթահարման համար: Արդյունավետ հաղորդակցումը նվազեցնում է անորոշությունը՝ խթանելով աշխատակիցների ներգրավվածությունը կազմակերպության գործունեությանը: Կազմակերպության հաղորդակցման մակարդակը բացահայտելու նպատակով սույն հոդվածի շրջանակներում անցկացվել է հետազոտություն:

Ընտրանքի նկարագրություն: Հետազոտական ընտրանքը ներառում է ՀՀ-ում աշխատանքային գործունեություն ծավալող 18-60 տարեկան 40 անձի: Նկար 1-ում ներկայացված է հարցվածների ժողովրդագրական բաշխվածությունը ըստ սեռի, տարիքի և կազմակերպությունում աշխատելու տևողության: Հարցվածների 75%-ը կանայք են, 25%-ը՝ տղամարդիկ: Մասնակիցների 37,5%-ը տվյալ կազմակերպությունում աշխատում է 1-3 տարի, 37,5%-ը՝ մինչև 1 տարի, 15%-ը՝ 4-6 տարի, իսկ 10%-ը՝ 7 տարի և ավելի:



Նկար 1. *Հարցման մասնակիցների բաշխումը ըստ տարիքի, սեռի և կազմակերպությունում աշխատելու տևողության*

Հետազոտական մեթոդներ: Հետազոտությունը իրականացվել է հարցման մեթոդով: Հարցարանը, որը չափում է հոգեբանական անվտանգության մակարդակն ու կազմակերպական ճգնաժամերին աշխատակիցների վերաբերմունքը, բաղկացած է 4 հիմնական մասից.

[8] Տե՛ս **Мелконян Н., Асриян Э**. (2021). Управление коммуникациями в условиях кризиса, Публичное управление, 1, 2021, էջ 214-224:

1. Ժողովրդագրական և աշխատանքային գործունեության վերաբերյալ հարցեր,
2. Կազմակերպական հաղորդակցման մակարդակի վերաբերյալ հարցեր,
3. Կազմակերպական վստահության մակարդակը գնահատող հարցեր,
4. Կազմակերպության հանդեպ վստահության ձևավորման ամենակարևոր գործոնի առանձնացում:

Ժողովրդագրական և աշխատանքային գործունեությանը վերաբերող հարցերով հստակեցվել են հարցման մասնակիցների տարիքը, սեռը, զբաղվածությունը և տվյալ կազմակերպությունում աշխատելու տևողությունը: Կազմակերպական հաղորդակցման մակարդակի բացահայտմանն ուղղված հարցերը մշակելիս հիմք են ընդունվել այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են *ընդհանուր տեղեկացվածության մակարդակը, հաղորդակցման որակն ու արդյունավետությունը և տեղեկատվության հասանելիությունը* ինչպես բնականոն, այնպես էլ ճգնաժամային գործունեության պայմաններում:

Կազմակերպական վստահության չափման համար հիմք է ծառայել հանրային կապերի ինստիտուտի մշակած «Կազմակերպությունում վստահության չափման ուղեցույցը»[9]: Հարցարանում ներառվել են այնտեղ առանձնացված հարցերը, որոնք նախատեսված են կազմակերպական վստահության առավել կարևոր գործոնների՝ ամբողջականության, կոմպետենտության ու հուսալիության չափման համար:

Հարցման մասնակիցները 1-5 բալանոց սանդղակով գնահատել են իրենց վստահությունը կազմակերպության հանդեպ և այնտեղ առկա հաղորդակցման մակարդակը: Սանդղակում 1 միավորը ցույց է տալիս ներկայացված պնդմանը նրանց բացարձակ անհամաձայնությունը, իսկ 5 միավորը՝ բացարձակ համաձայնությունը:

Արդյունքների վերլուծություն: Նկար 2-ում ներկայացված հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ կազմակերպական վստահության և ներկազմակերպական հաղորդակցման մակարդակի միջև կա դրական կոռելյացիա՝ r=0.72 (ըստ Պիրսոնի), ինչը նշանակում է, որ որքան դրական է գնահատվում աշխատակիցների կողմից կազմակերպական հաղորդակցման մակարդակը, այնքան ավելի բարձր է նրանց վստահությունը տվյալ կազմակերպության նկատմամբ:

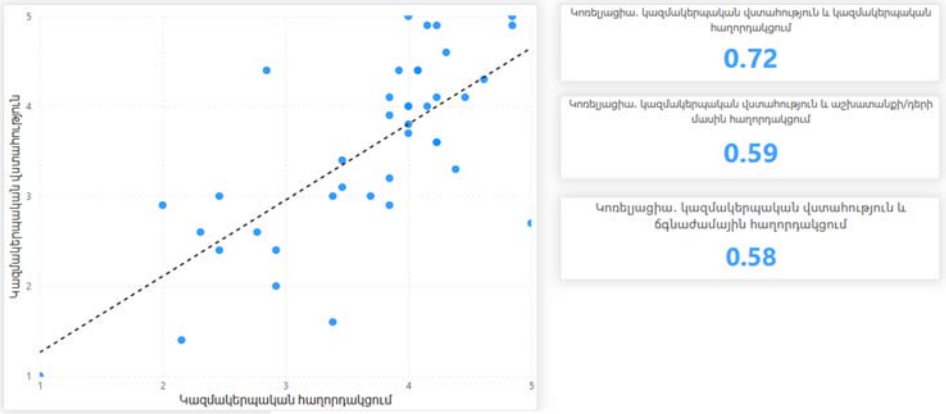
Կազմակերպական վստահությունը դրական կոռելյացիոն կապի մեջ է նաև աշխատանքի տարրերի մասին հաղորդակցման և ճգնաժամային հաղորդակցման մակարդակի հետ, սակայն այդ կապը միջին ուժգնության է:

Հարցման մասնակիցների կողմից առանձնացվել են կազմակերպության հանդեպ վստահության ձևավորման վրա ազդեցություն ունեցող ամենակարևոր գործոնները, որոնք ներկայացված են նկար 3-ում:

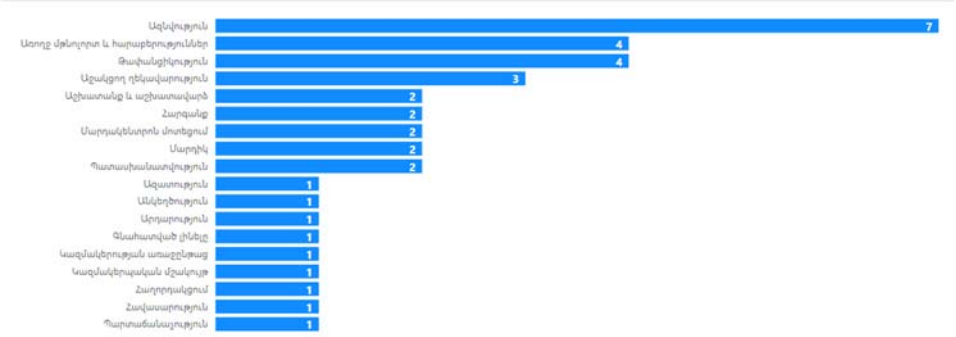
---

[9] Տե՛ս **Delahaye K. P**. նշվ. աշխ.:

Ինչպես երևում է, հարցման մասնակիցները առավել կարևորում են ազնվությունը, առողջ մթնոլորտն ու հարաբերությունները, թափանցիկությունը և աջակցող ղեկավարության առկայությունը: Հատկանշական է, որ առավել հաճախ հանդիպող այս գործոններից յուրաքանչյուրը կապված է հաղորդակցման հետ, ինչը ևս մեկ անգամ ընդգծում է կազմակերպության հանդեպ վստահության և ներկազմակերպական հաղորդակցման մակարդակի միջև կապի առկայությունը:



Նկար 2. *Կազմակերպությունում հաղորդակցման մակարդակի և կազմակերպության հանդեպ վստահության միջև կոռելյացիա*



Նկար 3. *Կազմակերպության հանդեպ վստահության ձևավորման վրա ազդեցություն ունեցող գործոնները*

Ավելի մանրամասն դիտարկելով հարցման մասնակիցների շրջանում կազմակերպության հանդեպ վստահության մակարդակն ու կազմակերպական հաղորդակցման գնահատականը՝ նկատում ենք էական տարբերություն՝ կախված այն բանից, թե որքան ժամանակ են նրանք աշխատում տվյալ միջավայրում: Կազմակերպություններում առավել երկար աշխատող աշխատակիցներն ավելի ցածր են գնահատում կազմակերպությունում հաղորդակցման մակարդակը և իրենց վստահությունը կազմակերպության հանդեպ (նկար 4):



Նկար 4. *Կազմակերպության հանդեպ վստահության և կազմակերպական հաղորդակցման համեմատական վերլուծություն՝ ըստ հարցվածների աշխատանքի տևողության*

Եզրակացություններ: Ընկերության արդյունավետ կառավարումը, կատարողականի բարձր մակարդակի ապահովումն ու աշխատակիցների ներգրավվածությունը ղեկավարների և ՄՌԿ մասնագետների կարևոր խնդիրների շարքում են: Ժամանակակից փոփոխվող աշխարհում, երբ ճգնաժամային իրադարձությունները ազդեցություն են ունենում թե՛ անհատների, թե՛ կազմակերպությունների վրա, այս հարցը դառնում է առանցքային: Մասնագետները հավելյալ ներդրումներ պետք է կատարեն դրական աշխատանքային մթնոլորտ ստեղծող և աշխատակիցների ներգրավվածությանը նպաստող գործոնների ուղղությամբ: Բազմաթիվ ուսումնասիրություններ հաստատում են այդ գործոններից մեկի՝ կազմակերպական վստահության մեծ նշանակությունը աշխատակիցների ներգրավվածության և կատարողականի բարձրացման առումով:

Սա հատկապես կարևոր է ճգնաժամային պայմաններում, երբ վտանգվում են թե՛ աշխատակիցների կատարողականը, թե՛ կազմակերպության արդյունավետությունը: Այդ պայմաններում վստահությունն ու դրական վերաբերմունքը դառնում են նշանակալի: Ամփոփելով հետազոտության արդյունքները՝ կարող ենք նշել.

• Կազմակերպության հանդեպ վստահության և հաղորդակցման մակարդակի միջև գոյություն ունի դրական կոռելյացիա (r=0.72): Այսինքն՝ որքան բարձր է գնահատվում կազմակերպական հաղորդակցությունը, այնքան ավելի բարձր է վստահության մակարդակը: Վերջինս խթանում է աշխատակիցների ներգրավվածությունն և կատարողականը: Ուստի ՄՌԿ մասնագետների և

ղեկավարների համար կարևոր է ներդնել ռեսուրսներ բարձրորակ հաղորդակցում ապահովելու համար ինչպես բնականոն, այնպես էլ ճգնաժամային իրավիճակներում:

• Աշխատակիցների վստահության ձևավորման գործում առանձնահատուկ կարևորություն ունեն ղեկավարների ազնվությունը, առողջ և դրական աշխատանքային մթնոլորտը, թափանցիկությունն ու ղեկավարների աջակցությունը: Սա ևս մեկ անգամ ընդգծում է հաղորդակցման առանցքային դերը վստահության ձևավորման գործընթացում:

• Հարցման արդյունքները ցույց են տալիս, որ ընկերությունում ավելի երկար աշխատող գործընկերները ավելի ցածր են գնահատում հաղորդակցման մակարդակը, ինչը բացասաբար է անդրադառնում նաև վստահության մակարդակի վրա: Սա կարևոր ազդակ է ՄՌԿ մասնագետների և ղեկավարների համար՝ հաղորդակցման ռազմավարությունը վերանայելու և դրական փոփոխություններ իրականացնելու առումով, քանի որ փորձառու աշխատակիցների պահպանումը մեծ նշանակություն ունի կազմակերպության զարգացման առումով: Միաժամանակ կարևոր է հիշել, որ հաղորդակցումը երկկողմանի գործընթաց է, որը ներառում է ոչ միայն տեղեկատվության փոխանցումը, այլև աշխատակիցների կարծիքների հավաքագրումը և դրանց կիրառումը կազմակերպության և աշխատակիցների վերաբերյալ կարևոր որոշումներ կայացնելիս:

АНАИТ ГЕВОРГЯН – *Роль организационной коммуникации в процессе формирования доверия в организации (на примере рынка труда РА).* – В современных условиях быстро меняющегося рынка труда создание атмосферы доверия внутри организации имеет решающее значение для её стабильности и успеха. Доверие выступает как фундаментальный элемент отношений между сотрудниками и организацией, приобретая особую важность в условиях кризиса. Изучение роли организационной коммуникации и других факторов, влияющих на формирование доверия, позволит HR-специалистам и руководящему составу направить ресурсы для обеспечения высокого уровня доверия в организации. Это особенно актуально в условиях современного быстро меняющегося окружения, когда обеспечение высокой эффективности организации и вовлеченности сотрудников является одной из ключевых задач.

Цель исследования заключается в изучении роли организационной коммуникации в процессе формирования доверия к организации, а также в выявлении основных факторов, влияющих на формирование доверия. Предполагается, что в тех организациях, где сотрудники высоко оценивают коммуникацию, уровень доверия к организации также выше. Для проведения исследования использовался метод опроса.

По результатам исследования установлена положительная корреляционная связь между доверием к организации и уровнем коммуникации в организации (r=0.72). В процессе формирования доверия сотрудников к организации наиболее важными факторами являются честность руководства, здоровая и позитивная рабочая атмосфера, прозрачность и поддержка со стороны руководства.

Ключевые слова: *управление персоналом, организационное доверие, коммуникация, организационный кризис, вовлеченность сотрудников, психологическая безопасность*

ANAHIT GEVORGYAN – ***The Role of Organizational Communication in the Trust-Building Process in the Organization (on the Example of the RA Labor Market).***– In today's fast-changing labor market, creating an atmosphere of trust within an organization is crucial for its stability and success. Trust serves as a foundation in the relationship between employees and the organization, gaining even more importance during times of crisis. Examining the role of organizational communication and other influential factors in building trust will enable HR professionals and leadership teams to direct resources to ensure a high level of trust within the organization. This is especially important in the rapidly changing environment, where ensuring high organizational performance and employee engagement are among organizations' key challenges.

This research aims to study the role of organizational communication in the process of building trust in the organization, as well as to identify the key factors that influence trust formation. It is assumed that in organizations where employees rate the quality of communication high, trust in the organization is also at a higher level. The survey method was used to conduct the research.

According to the research results, there is a positive correlation between trust in the organization and the level of communication within the organization (r=0.72). In the process of employees' trust in the organization, the most important factors are leadership honesty, a healthy and positive work environment, transparency, and leadership support.

Key words: *HR management, organizational trust, communication, organizational crisis, employee engagement, psychological safety.*

Էթիկայի վերաբերյալ հայտարարություն
Հեղինակը հաստատում է, որ պահպանվել են հետազոտությանը վերաբերող էթիկական բոլոր պահանջները։

Շահերի բախման վերաբերյալ հայտարարություն
Հեղինակը հաստատում է, որ շահերի բախում առկա չէ։

Գրականության ցանկ

Zak P. J. (2017). The Neuroscience of Trust, Harvard Business Review, pp. 84-90 https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust?registration=success

Pirson M. A., Malhotra D. (2011), Foundations of Organizational Trust. What Matters to Different Stakeholders? , Organizational Science

Mayer R C., Davis J. H., Schoorman F. D.(1995). “An Integrative Model of Organizational Trust”, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734 / https://www.jstor.org/stable/258792 / (DOI: 10.2307/258792.)

McEvily B., Tortoriello M. (2011). “Measuring trust in organizational research: Review and recommendations”, Journal of Trust Research, 1: 1, p. 23-63

Delahaye P. K.(2003), Guideline for Measuring Trust in Organizations, Institute for Public Relations

Kulpers S., Wolbers J. (2021). Organizational and Institutional Crisis management, https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1611 / (DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1611.)

Gilbert J. A., Tang T. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents, Public personnel Management, 27, p. 321-338

Robinson S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contrast, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 4, pp. 74-599 / https://www.jstor.org/stable/2393868 /

Мелконян Н., Асриян Э. (2021). Управление коммуникациями в условиях кризиса, Публичное управление, 1, 2021, 214-224 стр.(Melkonyan N., Asriyan E. (2021), Upravlenie kommunikatsiyami v usloviyakh krizisa, Publichnoe Upravlenie, 1, 2021, 214-224 str.)