

УДК 352/354

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.26>

**Коваленко Олександр Вікторович,**

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-8612-3674

## **СТРАТЕГУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: АНАЛІЗ УПРОВАДЖЕНЬ В УКРАЇНІ**

### **STRATEGY OF COMMUNICATIONS IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION: ANALYSIS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE**

*Стаття присвячена дослідженню актуальної проблеми у сфері державного управління, а саме стратегуванню комунікаційної діяльності. Зазначена тема вивчається крізь призму історичного та інституційного аналізу упровадження комунікацій у сфері державного управління. Визначено, що в Україні комунікаційна політика органів влади не регулюється спеціальним законом. Частіше за все, органи державної влади у міждержавній, міжсекторальній та міжгалузевій взаємодії керуються окремими позиціями інституційної нормативно-правової бази. Підтверджено, що на нинішньому етапі розвитку української держави постійно відчуються проблеми комунікації у публічному управлінні, які особливо загострюються в ситуаціях кризового стану (пандемія COVID-19, повномасштабна війна). Визначено, що в незалежній Україні комунікація у сфері державного управління як управлінська функція характеризується етапністю формування та розвитку. Виокремлено чотири основні етапи: етап початкового становлення (1996–2004); етап стихійного формування стратегій комунікативної діяльності (2005–2014 рр.); етап стратегування комунікацій у сфері публічного управління на засадах євроінтеграційного та євроатлантичного курсу (2015–2019 р.р.); етап централізованого управління комунікацією в умовах кризового стану (2020– по теперішній час). Цей етап характеризується прискореним розвитком інформаційно-комунікаційних систем управління. Створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України остаточно завершило формування інституційного середовища реалізації комунікаційної політики органів влади у дистанційному форматі. Визначено, що найбільш активно комунікаційна політика формувалась та реалізовувалась в органах виконавчої влади у порівнянні із органами законодавчої та судової гілок влади. Зроблено висновок, що централізація управління інформацією в умовах кризового стану є надійним бар'єром для дезінформації та дозволяє уряду надавати органам влади, органам місцевого самоврядування, громадськості та урядам інших країн найбільш достовірну науково обгрунтовану інформацію. Задля цього на урядовому рівні функціонує консультативно-дорадчий орган – Рада з питань комунікацій.*

**Ключові слова:** державне управління, стратегія, комунікаційна політика, органи влади, громадськість, війна, публічноуправлінська діяльність.

*The article is devoted to the study of an actual problem in the field of public administration, namely, the strategizing of communication activities. This topic is studied through the prism of historical and institutional analysis of the introduction of communications in the field of public administration. It was determined that the communication policy of the authorities in Ukraine is not regulated by a special law. Most often, state authorities in interstate, intersectoral and interbranch interaction are guided by individual positions of the institutional regulatory and legal framework. It has been confirmed that at the current stage of the development of the Ukrainian state, communication problems in public administration are constantly felt, which are especially aggravated in situations of crisis (the COVID-19 pandemic, full-scale war). It was determined that in independent Ukraine, communication in the field of public administration as a management function is characterized by stages of formation and development. Four main stages are distinguished: the stage of initial formation (1996–2004); the stage of spontaneous formation of communication strategies (2005–2014); the stage of strategizing communications in the field of public administration on the basis of the European integration and Euro-Atlantic course (2015–2019); the stage of centralized management of communication in a state of crisis (2020–present). This stage is characterized by accelerated development of information and communication management systems. The creation of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine in 2019 finally completed the formation of the institutional environment for the implementation of the communication policy of the authorities in a remote format. It was determined that the most active communication policy was formed and implemented in the bodies of the executive power compared to the bodies of the legislative and judicial branches of power. It was concluded that the centralization of information management in a state of crisis is a reliable barrier to disinformation and allows the government to provide authorities, local self-government bodies, the public and governments of other countries with the most reliable scientifically based information. For this purpose, a consultative and advisory body – the Communications Council – functions at the government level.*

**Key words:** public administration, strategy, communication policy, authorities, public, war, public management activity.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасний момент, з розгортанням повномасштабної агресії російської федерації [1], одним із викликів для державної влади України постає проблема використання комунікативних технологій, необхідних для взаємодії держави та суспільства. Ефективна комунікація сприяє зменшенню соціальної напруженості, підвищує рівень владно-громадського консенсусу, забезпечує міжгалузеву та міжсекторальну співпрацю заради перемоги України. Зі здобуттям перемоги українська держава значно пришвидшить свій рух на шляху євроінтеграційних змін [2] та вступу до безпекового блоку НАТО. Задля цього постає необхідність у вивченні питання щодо розбудови стратегічних комунікацій в системі державного управління з метою дослідження основних викликів та можливостей для їх подолання на шляху досягнення цілей Угоди про Асоціацію України з Європейським Союзом. Дослідження вказаної проблеми є надзвичайно актуальним, а його результати відзначаються теоретичною та практичною значущістю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Багато вітчизняних дослідників у своїх наукових працях висвітлювали різні аспекти проблематики комунікацій, комунікативної взаємодії та стратегування у публічноуправлінській діяльності. Насамперед, серед них можна назвати О. Борисенко [3], В. Дрешпака [4], Н. Драгомирецьку [5] та багато інших. Проблематика комунікаційної діяльності у Збройних силах України висвітлювалась такими дослідниками, як О. Капштик, В. Карпенко, В. Кушнір, О. Михайлова, Т. Сивак [6].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Однак, доречно вказати, що період сучасності відзначається великою кількістю зовнішніх та внутрішніх дестабілізаційних чинників, що у свою чергу вимагає оперативного реагування системи державного управління в контексті формування належної комунікаційної політики. А значить існує потреба у продовженні наукових досліджень з урахуванням новітніх викликів, у тому числі й викликів повномасштабної війни.

Для виконання наукового дослідження застосовувались методи аналізу та синтезу, системний метод, метод наукової ретроспективи, узагальнення тощо. Інформаційним базисом дослідження слугували документи центральних органів виконавчої влади, які мали нормативно-правовий характер та мали відкритий доступ в інформацій-

них системах (Інформаційна система Верховної Ради України «Законодавство», офіційні сайти міністерств та інших центральних органів виконавчої влади). Глибина наукового дослідження охоплювала період з 1982 року по 2023 рік. Об'єктом контентного аналізування проблематики стратегування комунікацій у сфері державного управління було визначено понад 206 нормативно-правових актів України.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження розвитку комунікативних стратегій як функції державного управління в історичному та галузевому контексті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відомо, що демократично розвинені країни світу, тобто країни-лідери, через спеціальні форуми (платформи, майданчики та ін.) стратегічної комунікації запроваджують нові форми та методи досягнення цілей національної політики [6]. На цій основі на національному рівні формується та успішно функціонує механізми державно-громадської взаємодії, який дозволяє у відкритому просторі ідентифікувати проблеми національних систем управління та запроваджувати стратегічні комунікації у національних системах управління за участю широких верст населення. І тут мова йде також і про національну систему електронних комунікацій, які здійснює уряд та органи влади не тільки по горизонталі (міжінституційна владно-державна комунікація та державно-громадська комунікація), а також і по управлінській вертикалі (галузєва комунікація). На підставі розвитку мережевої взаємодії органів державної влади та громадськості трансформації зазнають і механізми державного управління. Ці трансформації призводять до підвищення уваги з боку владних структур щодо взаємодії влади з громадськістю. Ці зміни, як зазначають вітчизняні науковці, забезпечують результативний та більш якісний діалог як в країнах розвинутої демократії, так і в сусідніх країнах [7]. Такий підхід гарантує стабільні відносини між державами на єдиних ціннісних засадах – захисту прав людини, верховенства права та демократії. Саме тому особливий компонент державної політики – це стратегічні комунікації.

У цьому напрямку українською державою вже зроблено певні кроки. Однак можна стверджувати, що в умовах повномасштабної війни проблема упровадження в систему державного управління стратегічних комунікацій та загалом державної комунікаційної політики все ще залишається недостатньо врегульованою на інституційному й законодавчому рівні через відсутність комплексного бачення у законотворців ефектив-

ної моделі стратегічних комунікацій в системі державного управління.

На нинішньому етапі розвитку української держави постійно відчуваються проблеми комунікації у публічному управлінні, які особливо загострюються в ситуаціях кризового стану (наприклад, пандемія COVID-19, повномасштабна війна). І тут важливо акцентувати, що для української держави в період суспільної кризи найбільшим викликом упровадження ефективних комунікацій органів влади і громадськості є соціальна обумовленість та соціальні наслідки з одного боку, власне самої кризи, з іншого боку – соціальні наслідки неефективного адміністрування щодо подолання кризової ситуації.

Ефективність адміністративної системи залежить від оптимізації комунікації між органами державної влади, населенням та органами місцевого самоврядування. Це можливо не лише завдяки ефективній комунікаційній політиці, а й через створення єдиного комунікаційного простору на засадах стратегування. Тож є доцільним розглянути в ретроспективі історію становлення та розвитку стратегічних комунікацій в системі державного управління в контексті інституційного та галузевого змісту.

Перш за все, видається доцільним розглянути нормативно-правові документи різних гілок влади стосовно питань формування та реалізації комунікативної політики у сфері державного управління. Проаналізуємо, лише окремі з них.

Зі здобуттям незалежності українська держава починає рухатись до розбудови громадянського суспільства. І вище керівництво держави, усвідомлюючи складність реалізації публічноуправлінської діяльності в умовах кризових ситуацій, затверджує Концепцію захисту населення і територій у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій [8]. Цей документ є фундаментом концептуалізації комунікаційної діяльності у сфері державного управління в період кризового стану. На той час комунікація розглядалась не як основна функція управління, а як інструмент технічного забезпечення діяльності всіх органів влади та установ, наділених владними повноваженнями. Тобто, у разі кризового стану першочерговим завданням органів влади для захисту цивільного населення є забезпечення функціонування інженерних мереж та транспортних комунікацій як складової інженерного захисту.

Концептуалізація змісту державноуправлінської діяльності щодо формування та розвитку комунікації як стратегічного напрямку розвитку української держави у подальшому знайшла

своє відображення у Законі України «Про концепцію Національної програми інформатизації» (1998). На законодавчому рівні держава акцентує увагу на необхідності розвитку комунікацій в електронному середовищі. Пріоритетним є створення потужних інформаційних ресурсів соціально-економічного значення, а саме на необхідності державного регулювання цін і тарифів на використання електронних комунікаційних та комп'ютерних мереж для потреб інформатизації у бюджетній сфері.

У 2005 році задля розвитку суспільних комунікацій, створення сучасного механізму взаємодії виконавчої влади і громадянського суспільства в Україні в структурі уряду було створено Центр комунікацій [9]. Основні завдання Центру комунікацій передбачали:

1) сприяння прозорості діяльності органів державної влади; розвиток громадянського суспільства шляхом становлення вільного спілкування та діалог між органами влади а громадськістю;

2) проведення консультацій з громадськістю з метою забезпечення безпеки; участь громадян в державному управлінні;

3) здійснення моніторингу та аналізу громадської думки щодо соціально-економічного становища та діяльності органів виконавчої влади; розроблення пропозицій для Уряду України щодо профілактики соціальних конфліктів;

4) розробку та просування методик ефективного впровадження консультацій для органів влади всіх рівнів з представниками громадянського сектору, запровадження публічних, демократичних стандартів спілкування органів влади і суспільства.

У цей період спостерігаємо також активізацію діяльності і законодавчої гілки влади у сфері розвитку комунікативної політики. У 2005 році були вперше проведені Парламентські слухання з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні. У Рекомендаціях парламенту зазначалось, що пріоритетом державної політики України та діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування є розвиток інформаційного суспільства, у тому числі й на засадах упровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в усіх сферах суспільного життя [10].

У 2009 році в рамках розвитку державної політики комунікаційної взаємодії в електронному середовищі та у відповідь на соціально-економічні наслідки світової фінансової кризи, а також щоб забезпечити сталий розвиток української держави урядом були затверджені Стратегічні напрями

Міжнародної технічної допомоги та співробітництво на 2009–2012 рр. Одним із пріоритетних напрямів є розвиток громадянського суспільства та розвиток освіти на засадах телекомунікаційної взаємодії. Тобто, електронна комунікація в галузевому аспекті починає активне упровадження у сфері освіти і науки [11].

Подальше галузеве формування та розвиток комунікацій як функції державного управління вже фіксуємо у галузі охорони здоров'я. Наказом МОЗ України затверджено Стратегію інформаційно-профілактичної діяльності щодо протидії поширенню ВІЛ-інфекції/СНІДу серед населення [12]. Уперше правовий механізм державного управління в окремій галузі соціальної сфери запроваджує реалізацію комунікаційної політики на засадах галузевого стратегування. У медичній галузі надано визначення поняття «Комунікація у сфері охорони здоров'я». Насамперед, комунікація в охороні здоров'я – це мультидисциплінарна діяльність, яка спрямована на підвищення рівня знань, ставлення, погляди, поведінку окремих індивідів та спільнот [12].

Трохи пізніше, у 2013 році, український уряд затверджує Стратегічний план розвитку Міністерства доходів і зборів України на 2013–2018 роки. Одним із завдань Стратегічного плану діяльності міністерства було формування інформаційного поля про його діяльність та впровадження ефективних інноваційних інструментів комунікації з громадянами та бізнесом [13]. Управлінською новелою у розбудові комунікації як функції публічного управління можна назвати те, що у Стратегічному плані Міндоходів України приділялась увага удосконаленню методів комунікації між керівництвом та персоналом міністерства (*інституційна вертикаль комунікації*).

Судова гілка української влади також упроваджує нові засади формування та реалізації комунікативної політики. Так, вищим органом суддівського самоврядування у 2014 році була затверджена Стратегія розвитку судової влади України на 2015–2019 роки [14]. Одним із напрямків Стратегії визначено покращення комунікаційної спроможності системи судової автономії через створення комунікаційного комітету в Раді суддів. Також передбачалося, що в судовій системі для зв'язку з іншими установами будуть використовуватися спеціальні методи зв'язку. Стратегією запроваджувався індивідуальний підхід при здійсненні комунікацій з користувачами суду на основі їх категоризації (вік, освіта, соціальний/правовий статус тощо). Таким чином, можна стверджувати, що у період 2005–2014 років усі

гілки влади почали активно формувати правовий механізм реалізації комунікативної політики.

Новим етапом розвитку комунікації як функції публічного управління є підписання Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом [2]. Зазначена подія є важливим кроком для розбудови нового формату суспільно політичної та соціально-економічної сфери в Україні, для поглиблення децентралізації та запровадження низки галузевих реформ на засадах євроінтеграційного курсу розвитку української держави. Це потребувало від уряду української держави формування єдиного організаційного механізму в системі комунікативної взаємодії органів влади з громадськістю щодо вироблення узгодженої політики євроінтеграційних змін. З цією метою у 2014 році було створено Раду з комунікацій як тимчасовий дорадчий орган при Кабінеті Міністрів України [15]. Діяльність Ради спрямовувалась на вироблення єдиної комунікаційної політики, що спрямована на популяризацію діяльності органів влади у сфері комунікації з громадськістю та вдосконалення процесів інформування та забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю щодо діяльності національних, центральних та місцевих органів державної влади.

Приймаючи до уваги велику значущість комунікації як функції публічного управління в особливий період, а саме після незаконної анексії східних територій України російським агресором, український уряд у 2015 році приймає постанову про перелік об'єктів державної власності, які мають стратегічне значення для держави. Серед пріоритетних сфер держава виокремлює й сферу телекомунікацій та зв'язку.

Серед нормативно-правових документів, які регламентують розвиток комунікаційної політики в Україні, особливого значення має Угода про статус представництва НАТО в Україні, яка була підписана у 2015 році [16]. Зміст цього документу включає положення щодо надання консультативної підтримки українській владі у відповідних сферах, зокрема стратегічних комунікацій. Крім того, в документі зазначено, що делегація НАТО має сприяти розвитку діяльності у сфері комунікацій з метою поглиблення реформи сектору безпеки і оборони України. У розвиток зазначеної Угоди, а також враховуючи стан довготривалої збройної агресії та незаконної довготривалої окупації української території, у 2015 році Президентом України видано Указ про Воєнну доктрину України [17].

Одним із відокремлених напрямів реалізації державної політики України щодо захисту своєї

незалежності та територій, є упровадження політики стратегічної комунікації. В контексті військової справи та оборони, українська держава формує поняття «стратегічні комунікації» як скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави, а саме: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави.

Власне, саме поняття «стратегічна комунікація» уперше було сформульовано ще в 2001 році у доповіді Голови Ради з оборонних наук США V.Vitto про сильні сторони розповсюдження керованої інформації. На його думку, стратегічна комунікація визначає порядок денний і контекст, який сприяє реалізації політичних, економічних і військових цілей держави [18, с. 26]. Тож, як бачимо, спільним для обох визначень цього термінологічного конструкту у вітчизняній та зарубіжній інтерпретації є наявність цілепокладання та перспективне їх спрямування (напрямок у майбутнє). Також важливо зазначити, що формування національної оборонної спроможності може здійснюватися різними шляхами. І одним із них є створення та впровадження єдиної стратегії комунікацій суб'єктів сектору безпеки та оборони, визначення єдиного органу для координації та контролю її реалізації.

У 2016 році Міністерством інформаційної політики України була презентована Концепція реформи урядових комунікацій [19]. Так, серед основних принципів реалізації комунікаційної діяльності державних інституцій виокремлюються, насамперед, такі як:

- розподіл політичних і державних складових комунікаційного процесу;
- визначення стратегічної ролі комунікацій в процесах управління та прийняття рішень;
- визначення комунікації як профільної функції для кожного міністерства;
- децентралізація стратегічних і виконавчих функцій;
- планування та постійний моніторинг комунікаційної діяльності;
- дотримання Кодексу комунікаційної етики;
- фіксовані професійні стандарти та єдина база знань [19].

Важливого значення Концепція про урядові комунікації набула у період пандемії COVID-19, а у подальшому і в період повномасштабної війни. Так, у період активної фази пандемії основними завданнями комунікаційного підрозділу МОЗ України, з метою подолання наслідків інфо-

демії в діалозі між владою та громадянським суспільством, були такі: повідомляти та пояснювати важливість дотримання певних речей; формувати інформаційними повідомленнями кодекс поведінки щодо запобігання подальшому поширенню пандемії; здійснювати вплив на зміну поведінку громадян України упродовж пандемії.

Зокрема, у повідомленнях української влади під час пандемії коронавірусної інфекції для широкого загалу населення інформаційні потоки забезпечували:

- надання інформації про віруси, шляхи їх зараження та ризики для здоров'я людини;
- повідомлення щодо Кодексу поведінки під час пандемії для збереження здоров'я та запобігання поширенню інфекції коронавірус;
- надання інформації про діяльність органів влади та міжнародних організацій, які очолюють боротьбу з коронавірусом;
- надання інформації про національну та глобальну ситуацію із захворюваністю;
- надання інформації про необхідність вакцинації [20].

Тож завдяки стратегуванню комунікаційної діяльності МОЗ України населення було вчасно поінформовано про основні засади реалізації державної політики протидії пандемії COVID-19. Це сприяло виробленню активної громадянської позиції та підтримці дій уряду у подоланні викликів пандемії. Так само МОЗ України здійснює активну політику у забезпеченні здоров'я охоронної функції у період повномасштабної агресії на основі реалізації функції стратегічних комунікацій. Про це йдеться у таких нормативно-правових актах, як «Про створення інформаційно-комунікаційного комплексу системи крові (eКров)» з метою своєчасного забезпечення медичних потреб ЗСУ у препаратах крові (2023) та у галузевому наказі МОЗ України «Про затвердження Положення про галузеву інформаційно-комунікаційну систему Міністерства охорони здоров'я України «HealthNet» (2023 рік).

Наприкінці дослідження зазначимо, що перехід комунікаційної діяльності органів влади із режиму офлайн у середовище онлайн-комунікацій в умовах воєнного стану повинен мати режим постійного забезпечення для досягнення цілей управління. Тому у 2022 році Рада національної безпеки і оборони України ухвалила рішення про надання послуг електронного зв'язку в умовах воєнного стану [21]. На підставі цього відповідні органи державної влади забезпечуватимуть надання послуг електронного зв'язку відповідно до встановлених показників якості для переліку

об'єктів критичної інфраструктури та оборони на можливий період припинення електропостачання, але не менше трьох діб.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Підсумовуючи весь наданий матеріал, слід констатувати, що проблематика комунікаційної діяльності у сфері державного управління є надзвичайною актуальною як в науковому плані, так і в площині практичної її реалізації. Становлення комунікації як управлінської функції в період новітньої історії України має етапний характер: етап початкового становлення (1996–2004 рр.); етап стихійного формування стратегій комунікативної діяльності (2005–2014 рр.); етап стратегування комунікацій у сфері публічного управління на засадах євроінтеграційного та євроатлантичного курсу (2015–2019 рр.); етап централізованого управління

комунікацією в умовах кризового стану (2020 – по т.ч.). Централізація управління інформацією в умовах кризового стану є надійним бар'єром для дезінформації та дозволяє уряду надавати органам влади, органам місцевого самоврядування, громадськості та урядам інших країн найбільш достовірну науково обгрунтовану інформацію. Задля цього на урядовому рівні функціонує Рада з питань комунікацій та створено спеціальне міністерство (МінЦифра) як інституційний урядовий суб'єкт управління у сфері комунікацій на основі ІКТ. Найбільш активно комунікаційна політика формувалась та реалізовувалась в органах виконавчої влади у порівнянні із органами законодавчої та судової гілок влади. З початку збройної агресії 2014 року особливої уваги в Україні набули стратегічні комунікації у сфері оборони та у соціально-орієнтованих сферах.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про запровадження воєнного стану в Україні: указ Президента України № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#n2591](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2591)
3. Борисенко О.П., Чернокалова К.О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/12.pdf>
4. Соціальні комунікації та медіатехнології у контексті міждисциплінарних досліджень: моногр. / В. М. Дрешпак, Н. О. Кодацька, Г. А. Сенкевич [та ін.]; за заг. ред. В. М. Дрешпака. Дніпро: УМСФ, 2023. 229 с.
5. Драгомирецька, Н. М. Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні. *Публічне урядування*, 2015. № 1 (1). С. 85–96.
6. Syvak, T., Shkliaruk, M., Kopanchuk, V., Postupna, O., Fendo, O. (2023). Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds) *National Security Drivers of Ukraine. Contributions to Political Science*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_9)
7. Кучабський А.Г., Бажинова О.А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 4 (12). С. 196–201.
8. Про Концепцію захисту населення і територій у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій: указ Президента України від 26 березня 1999 р. № 284. URL: <http://surl.li/najvl>
9. Про утворення Центру комунікації: постанова КМУ від 25 липня 2005 р. N 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2005-%D0%BF#Text>
10. Про рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні: постанова ВРУ від 1 грудня 2005 року № 3175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3175-15#Text>
11. Стратегічні напрямки та завдання щодо залучення міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями на 2009-2012 роки: розпорядження КМУ від 3 вересня 2009 р. № 1156-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1156-2009-%D1%80#Text>
12. Про затвердження Стратегії інформаційно-профілактичної діяльності щодо протидії поширенню ВІЛ-інфекції/СНІДу серед населення: наказ МОЗ України від 02.02.2010 № 67. URL: <http://surl.li/naiwi>
13. Стратегічний план розвитку Міністерства доходів і зборів на 2013-2018 роки: розпорядження КМУ від 23 жовтня 2013 р. № 869-р. URL: <http://surl.li/najaf>
14. Стратегія розвитку судової влади України на 2015-2019 роки: рішення XII позачергового з'їзду суддів України від 25.09.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0011415-14#Text>
15. Про утворення Ради з питань комунікацій: постанова КМУ від 16 жовтня 2014 р. № 544. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/544-2014-%D0%BF#Text>
16. Угода між урядом України та організацією північноатлантичного договору про статус Представництва НАТО в Україні, ратифікована Законом України № 989-VIII від 04.02.2016.

17. Военна доктрина України: указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA#Text>

18. Vitto, V. Defense Science Board Task Force, Report of the Defense Science Board Task. Force on Managed Information Dissemination. Washington, DC: Department of Defense, 2001. URL: <https://dsb.cto.mil/reports/2000s/ADA396312.pdf>

19. Презентовано Концепцію реформи урядових комунікацій, розроблену Міністерством інформаційної політики України. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248775821>

20. Скорук О. П. Кризові комунікації під час пандемії COVID-19. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 118–123.

21. Про забезпечення електронними комунікаційними послугами в умовах воєнного стану: рішення РНБО від 26 листопада 2022 року. URL: <http://surl.li/narjl>