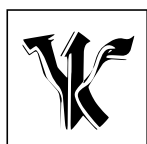


МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 2 (39) – вересень 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Публічне урядування

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.

Мови розповсюдження: українська, англійська,
польська, німецька, французька.

Видається з листопада 2015 року

Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік

Друкується за рішенням Вченої ради

Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 9 від 16.09.2024)

Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:

Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, "Україніка наукова", "Джерело".

Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник "Публічне урядування"
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію "Б".

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.

Матеріали подано в авторській редакції.

Передрук — тільки з дозволу редакції.

Адреса редакційної колегії:

ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія
управління персоналом"

вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

Офіційний сайт видання:

www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management

Registration of Print media entity:

Decision of the National Council of Television and Radio
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.

Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.

Published from november 2015

Pereodisity: 4 times on a year + one

Published by the decision of Academic council
of Interregional Academy of Personnel Management

(Protocol № 9 from September 16, 2024)

Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
"Україніка наукова", "Джерело".

According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection "Public management"
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category "B".

The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.

The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author's style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.

Materials filed in the author's edition.

Reprinting — with the editorial's permission strictly.

Address of the editorial board:

Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039

Official site:

www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 2 (39) — вересень 2024. Київ : ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", 2024. 92 с.

Бурик М. М., Джегур Г. В.

Стратегія розвитку територіальної громади:
позитивні приклади формування і реалізації.....6

Колечкін В.

Історико-генезисний аспект державного
управління в інформаційній сфері України
в контексті проблем та засад формування
сучасної моделі такого управління17

Кудрявський І. В.

Етичні та юридичні проблеми
державного управління у сфері захисту
інформаційного простору.....24

Литвин М. С.

Сутність механізмів публічного управління
та інструментів підвищення рівня
економічної безпеки регіону.....35

Lomakin A. M.

Axiological foundations of the organizational
and legal mechanism for the convergence
of eu activities in the field of health policy.....41

Прокопенко Н. І., Шафран А. І.

Роль державного регулювання у підтримці
аграрного сектору і стимулювання інновацій.....47

Руснак О. А.

Сучасні підходи до оцінки ефективності
публічного управління: проблеми та напрями
вдосконалення процесів оцінювання..... 54

Сопроненков І. Г., Щуренко С. О.

Управлінський механізм забезпечення
взаємодії держави та бізнесу
в умовах невизначеності.....64

Чуба Назар Володимирович,

Розбудова електронного урядування:
загрози та виклики.....78

Штанцель Сергій Едуардович,

Законодавчі механізми управління
фінансовою безпекою в системі
державного управління.....85

Кудрявський Іван Володимирович,

докторант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фроме-нівська, 2, <https://orcid.org/0009-0009-5167-7648>

Kydriavskiy Ivan Volodymyrovych,

Doctoral Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0009-0009-5167-7648>



ЕТИЧНІ ТА ЮРИДИЧНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ

Анотація. Чи не найбільш влучно та лаконічно описує процес наповнення інформаційного простору в ході сучасних конфліктів крилатий вислів, який найчастіше пов'язують з авторством відомого американського політика XIX – XX століть Джонсона Хайрама: «Першою жертвою війни стає правда». Головну ж ідею сучасних стратегічних комунікацій висловив 16-й президент США Авраам Лінкольн: «Скажіть людям правду, і країна буде в безпеці».

На перший погляд, сама постановка питання етичного аспекту в інформаційному протистоянні виглядає нелогічною в умовах сьогодення, коли Сили оборони України відбивають широкомасштабне російське вторгнення, в ході якого у повній мірі застосовується максимальний спектр інструментарію дезінформації, пропаганди, інформаційно-психологічних операцій та усіх інших засобів обману. Але якщо заглибитися в тематику державного управління захистом інформаційного простору та інформаційного протистояння загалом, – стає зрозуміло, що від нормативно-правового врегулювання цієї сфери та етичних якостей персоналу, який реалізовує державну інформаційну політику, прямо залежать успіхи та невдачі у сфері, яку нерідко пафосно називають «інформаційним фронтом».

Наслідками операцій обману чи навпаки – точного достовірного інформування аудиторій – у свою чергу нерідко стають зміни оборонної політики цілих держав, надання озброєння та дозволів на його застосування, деморалізація, або навпаки – активізація та успішні дії підрозділів і військових формувань не лише тактичного, але й оперативного рівня, суттєві зміни лінії фронту з переходом контролю над містами, а іноді – й цілими областями. Інформаційні дії створюють моральну перевагу чи деморалізуючі фактори, які негайно відображаються не лише у суспільній думці чи дипломатії, але й на полі бою, де нерідко тягнуть за собою наслідки геополітичного характеру.

Мета запропонованого дослідження – пошук способів підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору шляхом аналізу юридичних та етичних факторів, які впливають на просування державної інформаційної політики, становлення та функціонування системи державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору.

Завдання дослідження полягає в аналізі наукових праць, офіційних повідомлень та публіцистичних матеріалів, нормативно-правових актів та інших джерел, що надають можливість вивчити проблематику юридичного та етичного характеру у питаннях становлення та функціонування сис-

теми стратегічних комунікацій в Україні в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення.

Наукова новизна дослідження і його результатів полягає у комплексному розгляді проблемних питань юридичного та етичного характеру сучасного державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору України з акцентуацією уваги на український досвід розгортання системи стратегічних комунікацій, зокрема інформаційних дій, спрямованих на зниження ефективності деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника, що реалізовувались в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення.

Методологія. В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльного аналізу, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

У **висновках** викладені пропозиції щодо конкретних заходів, які могли б частково компенсувати проблеми і суперечності етичного та юридичного характеру функціонування стратегічних комунікацій в Україні та підвищити ефективність механізмів державного управління у сфері захисту інформаційного простору.

Ключові слова: державне управління, інформаційний простір, інформаційна війна, стратегічні комунікації, російська агресія, інформаційно-психологічний вплив.

FORMATION OF THE STRATEGIC COMMUNICATIONS SYSTEM IN UKRAINE

Abstract. Perhaps the most apt and concise description of the process of filling the information space during modern conflicts is the catchphrase most often associated with the famous American politician of the nineteenth and twentieth centuries, Johnson Hiram: «The first casualty of war is the truth». The main idea of modern strategic communications was captured by the 16th President of the United States, Abraham Lincoln: «Tell the people the truth, and the country will be safe».

At first glance, the very question of the ethical aspect in information confrontation seems illogical in today's conditions, when the Ukrainian Defense Forces are repelling a large-scale Russian invasion, in which the maximum range of tools of disinformation, propaganda, information and psychological operations and all other means of deception are fully used. But if we delve deeper into the topic of state management of information space protection and information confrontation in general, it becomes clear that successes and failures in the area, which is often pretentiously called the «information front», directly depend on the legal regulation of this sphere and the ethical qualities of the personnel implementing the state information policy.

The consequences of deception operations, or vice versa - accurate and reliable information of audiences - in turn often result in changes in the defense policy of entire states, provision of weapons and permits for their use, demoralization, or vice versa - activation and successful actions of units and military formations not only at the tactical but also at the operational level, significant changes in the front line with the transfer of control over cities and sometimes entire regions. Information actions create moral superiority or demoralizing factors that are immediately reflected not only in public opinion or diplomacy, but also on the battlefield, where they quickly lead to geopolitical consequences.

The purpose of the proposed study is to find ways to improve the efficiency of public administration mechanisms in the field of information space security protection by analyzing the legal and ethical factors which influence the promotion of the State information policy, and the establishment and functioning of the public administration system in the field of information space security protection.

The objective of the study is to analyze scientific works, official reports and journalistic materials, regulations and other sources that provide an opportunity to study the legal and ethical issues related to the formation and functioning of the strategic communications system in Ukraine in the context of repulsing the Russian large-scale invasion by the Ukrainian Defense Forces.

The scientific novelty of the study and its results is a comprehensive consideration of the problematic issues of legal and ethical nature of modern public administration in the field of protecting the security of Ukraine's information space with a focus on the Ukrainian experience of deploying a system of strategic communications, in particular, information actions aimed at reducing the effectiveness of the enemy's destructive information and psychological influence, which were implemented in the context of repulsing the Russian large-scale invasion by the Ukrainian Defense Forces.

Methodology. The following methods of scientific research were used in the course of the study: historical, comparative analysis, retrospective analysis, analysis and synthesis, deduction, induction, systemic and structural, linguistic, and formal logical.

The conclusions include proposals for specific measures that could partially compensate for the problems and contradictions of the ethical and legal nature of the functioning of strategic communications in Ukraine and increase the effectiveness of public administration mechanisms in the field of information space protection.

Key words: public administration, information space, information warfare, strategic communications Russian aggression, information and psychological influence.

Постановка проблеми. При реалізації державної інформаційної політики в умовах кризи, а особливо війни, виникає низка проблемних питань. Серед них можна виділити питання юридичного характеру, етичного характеру, а також – змішаного – етично-юридичного характеру. До перших слід віднести питання неузгодженості у законодавстві або неврегульованості окремих форм реалізації інформаційних дій. До проблем етичного характеру (окрім суто психологічних, з якими може стикатися персонал, плануючи або реалізуючи інформаційні дії), слід віднести також етичні заборони та обмеження, зокрема щодо застосування навичок ведення інформаційних дій у власних цілях або в інтересах політичних структур чи інших внутрішніх акторів. Якщо персонал, який планує та реалізовує інформаційні дії, матиме низький рівень моральних якостей, – загроза застосування його досвіду, умінь та навичок не за призначенням стане досить високою. З іншого боку, персонал з високими етичними якостями навіть при достатньо фаховій психологічній підготовці все одно відчуватиме дискомфорт при реалізації окремих форм психологічних дій. Причому, це стосується не лише заходів деморалізації противника у рамках інформаційних або психологічних операцій, але навіть роботи з інформаційним матеріалом (контентом) звичайних інформувань, де потрібно працювати з біографіями людей, що пережили ворожу окупацію, були свідками військових злочинів ворога, інших психотравмуючих подій. До проблем змішаного етично-юридичного характеру умовно можна віднести ті особливості реалізації інформаційних (психологічних) дій, які не врегульовані прямою нормою закону чи керівного документа, але за аналогією права, а також звичаями, традиціями та етичними нормами вимагають певного порядку дій чи застосування певних обмежень.

Значна кількість проблем етичного, юридичного та змішаного етично-юридичного характеру викликані самою специфікою реалізації стратегічних комунікацій як у питаннях здійс-

нення інформаційного (психологічного) впливу на противника, так і в питаннях зниження (нівелювання) ефективності деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника на особовий склад власних сил оборони та власне населення.

Якщо мова йде про такі інформаційні спроможності, як введення противника в оману, інформаційні операції та психологічні операції (без реалізації яких сьогодні практично неможливе успішне ведення бойових дій), часто персоналу в ході здійснення інформаційних (психологічних) дій доводиться застосовувати різні канали донесення інформації (дезінформації). У випадку, якщо це не закриті канали, а, зазвичай, через складність реалізації вони рідко бувають закритими, цільова інформація, призначена для впливу на противника, може бути доступною аудиторіям, які не є цільовими аудиторіями і на які персонал, що реалізовує інформаційні дії, не має наміру впливати. Така інформація викликати ефекти у своїх аудиторій, які можуть бути не прораховані, не передбачені та небажані для персоналу, що реалізовує інформаційні дії. Правило щодо заборони проведення інформаційних (психологічних) акцій проти свого населення та союзників хоча і досить важко знайти прописаним прямо у законодавстві та керівних документах, але воно вважається загальноприйнятим. Поряд з тим, контроль щодо незапланованих ефектів – окрема тема, яка потребує врегулювання, причому дуже обережного. Адже надмірна свобода дій може викликати значні небажані ефекти серед своїх аудиторій тоді як надмірні обмеження – позбавити персонал, який реалізовує інформаційні дії, можливості ефективно працювати у сфері, яка і так є достатньо складною.

У випадку реалізації діяльності зниження ефективності (нівелювання) деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника персонал, який планує заходи та створює інформаційний матеріал, діє в межах інформування аудиторій і може застосовувати лише

правдиву інформацію. Поряд з тим, у багатьох випадках через вимоги таємності або ж вірогідність створення загрози для дій військ чи цивільного населення часто немає можливості розкривати всю картину подій, подавати інформацію з достатньою повнотою та об'єктивністю. Інформація, хоча вона і правдива, але вирвана з контексту, у таких випадках, за фактом, теж може розцінюватися як варіант маніпуляції, особливо при озвученні власних оціночних суджень журналіста чи іншого автора інформаційного контенту. Хоча з чисто формальної точки зору обман у такому випадку де-юре відсутній, де-факто залишається низка питань етичного характеру, а з часом, коли багато обмежень на поширення інформації стають менш актуальними або ж з інших причин аудиторії дізнаються більше про ті чи інші події або факти, – з'являються ще й проблеми репутаційного характеру для авторів матеріалу та каналів, якими поширюється інформація.

Протиріччя існують на різних рівнях державного управління. На стратегічному рівні при розкритті надмірної кількості дійсної інформації полегшується завдання для розвідки противника і його інформування загалом, що може становити загрозу для життя як персоналу Сил оборони, так і цивільного населення, а в окремих випадках – загрозу негативного розвитку сценаріїв ведення бойових дій, втрати територій чи навіть державного суверенітету. Надмірне ж приховування інформації чи її викривлення протирічить демократичним принципам та свободам, закріпленим у Законодавстві України, може створювати атмосферу, сприятливу для зловживань владою чи її узурпації і таким чином у найгостріших формах також може становити загрозу Конституційному ладу, тільки вже іншого характеру.

На тактичному рівні надмірна прозорість системи стратегічних комунікацій та відвертість у спілкуванні з аудиторією має той самий недолік, що і на стратегічному, – покращує ситуативну обізнаність противника та сприяє тому, що він може здобути інформаційну перевагу в контексті конкретного моменту, хоча, при достатньо професійному підході персоналу, який реалізовує інформаційні дії, дозволяє отримати довіру аудиторій на майбутнє. Надмірне ж засекречування інформації, а тим більше – зловживання дезінформацією при роботі по противнику, у свою чергу, може дати короточасну тактичну перевагу за сприятливих обставин, але підриває можливості роботи у майбутньому і, що найважливіше, довіру своїх аудиторій у середньостро-

ковій та довгостроковій перспективі, якщо такі аудиторії мають доступ до інформації, призначеної для противника.

Слід враховувати, що адресність каналів доставки інформації при сучасному розвитку технологій є дуже умовною. Адже навіть коли застосовується цільова смс-розсилка (такий метод доволі часто використовують російські військово-терористичні формування в Україні), після того, як хоча б один військовослужбовець публікує скриншот із таким «посланням» у соціальних мережах, дані, закладені в ньому, стають загальнодоступною інформацією і можуть викликати найрізноманітніші ефекти у різних аудиторій.

Таким чином, сама специфіка реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни та кризи, особливо у питаннях здійснення інформаційного (психологічного) впливу або зниження ефективності (нівелювання) деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника містить у собі серйозну проблематику юридичного та етичного характеру. Цю проблематику необхідно досліджувати і враховувати в ході розробки пропозицій з метою удосконалення механізмів державного управління у сфері захисту інформаційного простору.

Завдання дослідження полягає в аналізі наукових праць, офіційних повідомлень та публіцистичних матеріалів, нормативно-правових актів та інших джерел, що надають можливість вивчити проблематику юридичного та етичного характеру у питаннях становлення та функціонування системи стратегічних комунікацій в Україні в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення.

Методологія. В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльний аналіз, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

Аналіз досліджень і публікацій. Інформаційний матеріал, необхідний для аналізу, міститься у наукових працях, зокрема українських дослідників, таких як А. Благодарний, О. Кононець, О. Коверний (Благодарний, 2023; Коверний, 2023), в українських нормативних та нормативно-правових актах (Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України, 2023; Комунікаційна стратегія 2019–2020, 2019; Про затвердження Комунікаційної стратегії Державного комітету телебачення і радіомовлення України, 2021; Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки

України на 2023 – 2030 роки, 2022; Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, 2017; Про реформування державних і комунальних друкованих медіа, 2023; Стратегія діяльності Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення на 2024 – 2026 роки, 2023), а також на офіційних сайтах органів державної влади та медіа (Залужний затвердив комунікаційну стратегію ЗСУ на 2023 рік, 2023; Інститут стратегічних комунікацій, 2023).

Мета запропонованого дослідження – пошук шляхів і способів підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору шляхом аналізу становлення системи стратегічних комунікацій в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів. Питання етичного характеру у діяльності державних службовців, військовослужбовців та іншого персоналу, який реалізовує функції держави у питаннях захисту безпеки інформаційного простору, можуть виникати та впливати на ситуацію частіше, якщо певні складові правовідносин не достатньо добре врегульовані нормативними і нормативно-правовими актами, немає визначеного порядку дій на випадок певних ситуацій, або ж навпаки – надто обмежена свобода дій там, де вона необхідна, а персонал через надмірну кількість нераціональних завдань та обов'язкових до виконання протоколів завантажений звітністю чи змушений імітувати активність, не маючи часу на реальну роботу. Зазвичай у вітчизняних законах та підзаконних актах не часто можна зустріти, навіть у преамбулах, дослідження або визнання певної проблематики. Поряд з тим, низка документів, які стосуються розгортання в Україні системи стратегічних комунікацій, містять відповідні положення і цікаві не лише з позиції регуляторних функцій, але і можливістю простежити динаміку позиції законодавця щодо відповідних питань і проєкцію стану речей на цю позицію.

Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, затверджена Наказом Міністерства оборони України № 612 від 22.11.2017 року сьогодні залишається чинним документом де-юре, хоча і дещо застарілим за фактом, та містить розділ з описом проблематики. Він цікавий як сам по собі, так і для оцінки ситуації в динаміці. Документ оприлюднює функціональний аналіз сфери стратегічних комунікацій, проведений

у 2016 році, та вказує на виявлену Національним інститутом стратегічних досліджень низку слабких сторін урядових комунікацій:

- відсутність якісного аналізу інформаційного простору та оцінки впливів;
- нерозуміння представниками державних органів основних понять та принципів стратегічних комунікацій;
- відсутність системності у сфері міжвідомчої взаємодії та її залежність від міжособистісних контактів;
- недостатній рівень розвитку міжнародної взаємодії у сфері стратегічних комунікацій;
- принципова відсутність документів, що регламентують комунікативну діяльність;
- нерозуміння учасниками процесу комунікації принципів формування комунікативних планів;
- відсутність якісної роботи зі спікерами щодо змісту повідомлень, подачі інформації;
- складність у розумінні поняття «цільові аудиторії» та особливості формування наративів для цих аудиторій;
- потреба у навчанні співробітників у сфері кризових і стратегічних комунікацій та стратегічного планування.

У результаті досліджень був зроблений висновок, що державні органи, відповідальні за реалізацію стратегічних комунікацій, не функціонували як єдина система стратегічних комунікацій держави.

На підставі викладеного документом формулюється мета реалізації стратегічних комунікацій Силами оборони: метою реалізації стратегічних комунікацій у воєнній сфері як складової національної системи стратегічних комунікацій є просування загальнодержавного наративу та формулювання й впровадження ключових повідомлень задля підвищення розуміння політики Міністерства оборони суспільством, ефективна протидія інформаційним викликам та загрозам у воєнній сфері (Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023–2030 роки, 2022). Варто зазначити, що стосовно абзаців 1, 5 та 7 були вжиті достатньо масштабні заходи на державному рівні, які за цих 8 років не можна сказати, щоби дозволили повністю вирішити порушені проблеми, але, усе-таки, дали свої результати. Щодо пунктів 2, 3, 8, 9 заходи також вживалися, включно зі створенням при Національному університеті оборони України Інституту стратегічних комунікацій (Інститут стратегічних комунікацій, 2023), багатьма реорганізаціями і кадровими перестановками у підрозділах, які

реалізують свою діяльність за напрямом складових стратегічних комунікацій. Але ці проблемні питання зберігають суттєву актуальність і сьогодні. Більше того, значною мірою вони обумовлені не тільки питаннями нерозуміння тих чи інших принципів, але і вже згаданими юридичними та етичними аспектами.

Щодо пункту 6 – можна говорити про певні успіхи в питаннях діяльності окремих підрозділів за напрямками складових стратегічних комунікацій, і навіть була спроба реалізувати його на рівні органів центральної виконавчої влади у вигляді затвердження Головнокомандувачем ЗС України Комунікаційної стратегії на 2023 рік (Залужний затвердив комунікаційну стратегію ЗСУ на 2023 рік, 2023). Оцінити документ немає можливості, оскільки його текст не вдалося знайти у відкритих джерелах, але відсутність повідомлень про аналогічний документ на 2024 рік свідчить, що щось у системі планування Сил оборони з цього питання дало збій. Зате ми бачимо позитивну тенденцію розробки та прийняття комунікаційних стратегій іншими центральними органами виконавчої влади, і не лише ними. Так, прийняті і діють Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України, у пункті IV якої, серед іншого, акцентована увага на етиці спілкування співробітників Міністерства (Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України, 2023), Комунікаційна стратегія Міністерства освіти і науки України (Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023 – 2030 роки, 2022), Комунікаційна стратегія Державного комітету телебачення і радіомовлення України (Про затвердження Комунікаційної стратегії Державного комітету телебачення і радіомовлення України, 2021), і навіть... Комунікаційна стратегія Згурівського районного суду Київської області (Комунікаційна стратегія 2019-2020, 2019). Документи відпрацьовані різними спеціалістами, з різною метою, акцентують увагу на різних елементах комунікації, і про їхню реальну чи потенційну успішність говорити в загальному було б не зовсім коректно. Але принаймні бажання планувати діяльність у сфері комунікацій, визначати наративи та аудиторії у різних керівників різного рівня само по собі є свідченням певного прогресу та якщо не глибокого розуміння комунікаційних процесів, то принаймні усвідомлення самого факту їхнього існування.

Для розуміння динаміки проблемних питань у сфері стратегічних комунікацій, які визнаються

на рівні керівних документів, цікаво порівняти наведену вище інформацію Концепції стратегічних комунікацій Збройних Сил України 2017 року з положеннями Стратегії діяльності Національної ради з питань телебачення та радіомовлення на 2024 – 2026 рік (документ прийнято в грудні 2023 року). Хоча перший документ говорить про проблеми стратегічних комунікацій Збройних Сил, а другий – про виклики, з якими стикаються медіа, розробники документів відносяться до різних організацій, і їхні завдання теж не є тотожними, а в часі документи розділяє шість років, – можна простежити спільні проблемні питання для вітчизняних суб'єктів наповнення інформаційного простору. Стратегія діяльності Національної ради з питань телебачення і радіомовлення виділяє такі сучасні виклики для медіа:

1. Нестача професійних кадрів.

Проблеми з кадровим забезпеченням визнає абсолютна більшість медійної індустрії. Ця проблема має кілька площин: переміщення кадрів із місць постійного проживання у більш безпечні регіони, у тому числі – виїзд за межі країни. Дотичним до цієї проблеми є ризик неповернення працівників – як до попереднього місця роботи, так і до країни загалом; дефіцит спеціалістів внаслідок мобілізації, складність процедури бронювання працівників за медійними підприємствами; нестача у країні системи професійної підготовки спеціалістів для сфери медіа з урахуванням сучасних технологій і підходів, низький рівень підготовки за спеціальностями, що наявні у системі освіти. Також медійні організації вказують на застаріле трудове законодавство, зокрема класифікатор професій.

2. Нестача фінансів.

Окрім значного падіння доходів як з реклами, так і від співпраці з місцевою владою, медіа повідомляють про принципову зміну структури доходів. Багато медіакомпаній не розвиваються та перебувають на межі чи за межею виживання, особливо це стосується локальних медіа. Підтримки медіа від держави фактично немає. Економіка воєнного часу потребує інституційної підтримки медіа як таких. Специфічними проблемами друкованих медіа є: дистрибуція, зокрема за передплатою, за допомогою засобів поштового зв'язку, особливо до віддалених, нещільно заселених регіонів; закриття точок розповсюдження друкованих видань; незацікавленість рекламодавців у розміщенні реклами у друкованих виданнях з огляду на те, що в країні немає культури масового споживання друкованих медіа.

3. Нестача актуального контенту.

Проблеми полягають: у неактуальності і неможливості використання контенту, створеного до повномасштабного вторгнення, за жанрами, сюжетами, учасниками творчих груп, а також в ускладненості створення актуального контенту з територій ведення бойових дій внаслідок запровадження правового режиму воєнного стану; у зміні потреб аудиторії, структура якої змінилась внаслідок релокації значної кількості громадян зі сходу і півдня країни на захід і північ.

Важливим викликом є створення національного продукту та можливість надалі виходити з ним на світовий рівень. Неабияку роль має відіграти в цьому процесі співпраця українського виробництва з європейським. Ще одним важливим аспектом для багатьох медіа, зокрема аудіовізуальних лінійних та нелінійних провайдерів аудіовізуальних сервісів, онлайн-медіа, є забезпечення захисту контенту від несанкціонованого використання та боротьба з піратством.

4. Труднощі з відновленням технології та інфраструктури.

Через пошкоджену/знищену інфраструктуру та обладнання багато медійних компаній змушені були припинити мовлення або релюкуватися на більш безпечні території. Окремим викликом для медіа стало забезпечення стабільної роботи в період відсутності електропостачання.

Медіа під час війни і в найближчий післявоєнний період потребуватимуть: фінансової підтримки від держави та/або міжнародних донорів; організаційної допомоги зі збереження кадрового потенціалу; реформи медійної освіти [8]. Варто відзначити, що, крім описаних у Стратегії причин, усі чотири виклики сьогодні робить значно гострішими прийняття у 2016 році Закону України «Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації» (у чинній редакції – «друкованих медіа») (Про реформування державних і комунальних друкованих медіа, 2023), призвівши до фінансових труднощів багатьох медіа, і як наслідок – до відтоку кваліфікованих кадрів, що позначилося, у свою чергу, на якості контенту і мало наслідком втрату системи роботи та інфраструктури, яку досить важко відновити. Визнання стратегією Національної ради телебачення та радіомовлення необхідності інституційної підтримки медіа безумовно можна розцінювати позитивно. Поряд з тим, приклад сумнозвісного реформування державних і комунальних друкованих медіа яскраво свідчить про руйнівні можливості некомпетентного або несвоєчасного втручання

механізмів державного управління (в даному випадку – взагалі органу законодавчої влади), у процесі діяльності суб'єктів наповнення інформаційного простору.

В ході наповнення інформаційного простору юридичні аспекти, зокрема коректне нормативне і нормативно-правове врегулювання та їх своєчасне оновлення, як і етичні якості суб'єктів наповнення інформаційного простору, мають принципове значення незалежно від того, чи мова йде про персонал, який реалізує механізми державного управління захистом безпеки інформаційного простору, чи про представників медіа. Адже система стратегічних комунікацій в цілому може ефективно функціонувати, забезпечувати критичне мислення аудиторій та загальну атмосферу несприйняття дезінформації, інформаційних маніпуляцій, агресивної пропаганди та інших форм деструктивного інформаційно-психологічного впливу лише за умови, коли ведеться належна робота захищених у своїй діяльності медіа і коли вони, незалежно від складових стратегічних комунікацій держави, дають аудиторіям своєчасну достовірну інформацію. Тому при розбудові механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору потрібно не тільки працювати над системними удосконаленнями службових ресурсів за напрямками діяльності складових стратегічних комунікацій, але й дбати про нормативно-правове забезпечення та інші необхідні елементи захисту, які сприятимуть об'єктивній та професійній роботі медіа з дотриманням журналістських стандартів не просто у законний спосіб, але й без порушення етичних норм і правил. Якщо ж до юридичної неврегульованості (або навпаки – забюрократизованості) додається небажання розуміти і належним чином застосовувати правові положення та проблеми з етикою реалізації своїх функцій і повноважень у персоналу, який займається наповненням інформаційного простору, – юридичні та етичні фактори виливаються у дуже серйозну кадрову проблему, що тягне за собою безліч інших, включаючи недостатню кількість і якість інформаційного контенту, інформаційний голод аудиторій, їх незадоволеність у прагненні орієнтуватися в ситуації, а це, в свою чергу, створює сприятливі умови для поширення дезінформації, фейків, інших матеріалів деструктивного інформаційно-психологічного впливу із сірих та чорних джерел.

На жаль, експерти НАТО в Україні станом на сьогодні в умовах воєнних дій констатують, що українська концепція стратегічних комуні-

кацій не відповідає сучасним викликам. Серед виявлених слабких сторін зазначаються: відсутність загального уявлення про те, що таке стратегічні комунікації; психологічні бар'єри у розумінні їхньої необхідності; невисока ефективність діяльності органів державного та військового управління, відповідальних за реалізацію концепцій та планів; забюрократизованість внутрішніх процедур узгодження та прийняття рішень з питань комунікацій (Blahodarnyi, 2023, р. 7). Часто навіть пересічний споживач інформації без спеціальних знань та навичок завдяки критичному мисленню може констатувати інформаційну перевагу противника у певних питаннях, причому вона не обмежується виключно ресурсною чи технологічною складовими. Засилля депресивних повідомлень, матеріалів антидержавного характеру та контраверсійно-дискусійного контенту у соціальних мережах в принципі є природним явищем. Значна кількість таких матеріалів, оприлюднена із так званих «сірих» чи «чорних» джерел, коли неможливо або складно ідентифікувати автора контенту, або ж явно простежується робота так званих «тролів», «ботоферм» тощо, теж не є нічим дивним, особливо в період інформаційної війни, якою супроводжуються широкомасштабні бойові дії. А от думки, що висловлюються справжніми «живими» користувачами соціальних мереж і відображають їхню деморалізацію чи зміну світоглядних позицій, є небезпечною ознакою, яка свідчить, що заходи деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника реалізуються успішно та мають свій ефект не лише у віртуальному, але і в когнітивному вимірі інформаційного простору, що є досить небезпечною тенденцією.

Серед основних правових проблем протидії поширенню деструктивної пропаганди в умовах війни можна виділити такі: критичність балансу між свободою слова та необхідністю захисту національних інтересів (будь-які заходи щодо протидії поширенню деструктивної пропаганди повинні відповідати міжнародним нормам та гарантувати права людини); складність визначення деструктивної пропаганди (не завжди легко відрізнити дезінформацію від правди, а пропаганду від критичного аналізу); швидке поширення деструктивної пропаганди в цифровому середовищі (деструктивну пропаганду можна швидко поширювати в Інтернеті та соціальних мережах, що ускладнює протидію їй) (Kovernyi, 2023, р. 336). Всі три проблемних питання не можуть бути вирішені виключно інституційними заходами шля-

хом впровадження певних механізмів, правил та обмежень. З даної правової проблематики випливає важливість етичності, вмотивованості і професіоналізму персоналу, який буде приймати рішення та діяти з відповідною чесністю та інтенсивністю, докладаючи до цього суттєвих зусиль, або ж формально відпрацьовуючи зарплатню чи, взагалі, переслідуючи якісь свої цілі, що теж матиме результат, але вже зовсім інший. Тому, не применшуючи важливості інституційних змін, належного правового врегулювання та формування дієвих механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, які повинні створити необхідні умови для роботи профільного персоналу, доцільно визнати, що кінцевий результат протистояння в інформаційному просторі, у сфері, де ведеться боротьба за думки, позиції, переконання, ставлення та мотивацію людей, залежить безумовно від професіоналізму, мотивації та морально-етичних якостей тих, хто веде цю боротьбу, тобто, як і в будь-якому іншому протистоянні та на війні загалом, зводиться до людського фактора.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На сучасному етапі розвитку системи стратегічних комунікацій в Україні існує низка проблем та суперечностей юридичного, етичного та змішаного етично-юридичного характеру. Частина з них характерна в принципі для сфери публічного спілкування, наповнення інформаційного простору і пов'язана зі специфікою такої діяльності. Частина має своїми причинами системну недосконалість механізмів державного управління у сфері захисту інформаційного простору, недосконалість юридичного забезпечення, моральні та психологічні фактори, зокрема і професійну деформацію, що впливає на персонал, який здійснює наповнення інформаційного простору.

Система нормативно-правового та нормативного врегулювання правовідносин, пов'язаних із функціонуванням системи стратегічних комунікацій в Україні налічує значну кількість нормативних актів різних видавців та різного значення, але при цьому не дає відповіді на багато питань, залишається слабкою узгодженість документів, практично не розроблені зразки, приклади і протоколи дій навіть для типових ситуацій, не передбачено санкції за порушення юридичних заборон або етичних правил наповнення інформаційного простору. Норми Кримінального кодексу України або Кодексу України про адміністративні правопорушення запобігають лише злочинам та правопорушенням у від-

критій гострій формі і досить часто доказування, що певні дії підпадають під положення певних статей, є практично неможливим навіть у тих випадках, коли наслідком недобросовісного наповнення інформаційного простору стає шкода здоров'ю або загибель людей. З іншого боку, посилення обмежень, зокрема і засобами кримінального та адміністративного права, загрожує неправильною трактовкою відповідних нормативних положень, викривленням їх призначення в ході застосування і може мати наслідки у вигляді політичних переслідувань, узурпації влади на різних її рівнях, необґрунтовані порушення прав людини, блокування законної діяльності журналістів та інші негативні наслідки для демократичного розвитку суспільства замість власне захисту безпеки інформаційного простору.

Суперечності і проблематика етичного характеру часто пов'язані з бажанням персоналу, який реалізовує наповнення інформаційного простору, застосовувати своє службове або посадове становище у власних інтересах, але, крім того, можуть бути викликані також недостатнім рівнем професіоналізму, практичною відсутністю у положеннях нормативно-правових та нормативних актів вимог щодо професійного досвіду, освіти, фахових знань персоналу, який призначається для виконання завдань на посади, пов'язані з реалізацією функцій за напрямком складових стратегічних комунікацій. За відсутності відповідних знань, професійного та життєвого досвіду, при активному функціонуванні соціальних ліфтів, у принципі характерних для періодів революцій, війн та криз, незнання навіть базових положень законодавчих чи етичних вимог (стандартів діяльності журналіста тощо), особливо якщо призначення відбуваються за принципом клановості, родинних зв'язків або особистої вірності, легко компенсується принципами доцільності та намаганням передбачити позицію керівника. Прийняття рішень такими посадовими особами паралізується або зводиться до формальних резолюцій, а творча робота або зводиться до мінімуму в рамках самопіару, або набуває характеру банальної пропаганди низької якості. Як наслідок – забюрократизованість системи та її невідповідність сучасним викликам, про що говорять, зокрема, експерти – представники країн-партнерів.

При цьому етичні проблеми та суперечності залишаються тісно пов'язаними з юридичними, оскільки відсутність адекватно прописаних та закріплених на рівні відповідних норм правил гри знижує мотивацію до саморозвитку, ство-

рює обставини, коли формальна демонстрація власної активності та просування власного іміджу, що не вимагає особливої компетенції, дає більше кар'єрних та фінансових перспектив, ніж реальна робота, спрямована на результат. Колектив підрозділу стає зразковою ілюстрацією ефекту Даннінга-Крюгера, і суб'єкти з не просто низькими, а відсутніми повністю моральними якостями та етичними орієнтирами, отримавши керівні посади, спрямовують свою діяльність в деструктивному руслі – на знищення більш талановитих та вмотивованих колег, яких сприймають у якості загрози своєму статусу. Різноманітні «кодекси доброчесності», заходи перевірок та реорганізацій, як показує практика, мають за таких обставин або несуттєвий, або нетривалий ефект.

Враховуючи викладене, з метою удосконалення роботи механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, пропонується:

Провести роботу щодо систематизації та узгодження нормативно-правових та нормативних актів з питань розгортання і функціонування системи стратегічних комунікацій в Україні.

Доповнити нормативно-правове регулювання з питань реагування на інформаційні загрози та їх профілактики протоколами дій у типових випадках та аналітичними методиками, які дозволяють визначити доцільність застосування таких протоколів у кожному конкретному випадку.

Вжити заходів розробки і доведення правил та обмежень у роботі щодо наповнення інформаційного простору за напрямками діяльності різних складових стратегічних комунікацій.

Розробити механізм моральної та репутаційної відповідальності суб'єктів наповнення інформаційного простору за грубе порушення етичних норм, яке призвело до негативних наслідків, але ще не підпадає під юридичну відповідальність, наприклад – у вигляді публікації чорного списку осіб та організацій, стосовно яких було зафіксовано, підтверджено та доведено поширення дезінформації або інші інформаційні (психологічні) дії деструктивного характеру на ресурсі Центру протидії дезінформації чи іншому офіційному ресурсі з детальним описом вчинених дій.

Ввести на законодавчому рівні вимоги щодо освіти та практичного досвіду з встановленням мінімальної квоти особисто одноосібно відпрацьованих творчих матеріалів, за відсутності яких призначення на керівні посади у сферах діяльності за напрямками складових стратегічних комунікацій повинно бути унеможливленим.

Встановити гнучку, але універсальну і прозору систему заохочень, зокрема і грошових премій, за творчі та професійні досягнення персоналу, задіяного у сфері захисту безпеки інформаційного простору та за напрямками діяльності складових стратегічних комунікацій. Унеможливити необґрунтоване заохочення та кар'єрне просування такого персоналу без дотримання відповідних нормативно закріплених вимог.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Благодарний А. М., Кононець О. О. Стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України. Національна безпека. *Молодий вчений*. 2023, №1. С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-2> (дата звернення 12.06.2024 р.).
2. Залужний затвердив комунікаційну стратегію ЗСУ на 2023 рік. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3673738-zaluznij-zatverdiv-komunikacijnu-strategiu-zsu-na-2023-rik.html> (дата звернення 11.06.2024 р.).
3. Інститут стратегічних комунікацій. URL: <https://nuou.org.ua/u/stru/insti/nnc-sk-sznbo/> (дата звернення 11.06.2024 р.).
4. Коверний О. Є. Правові проблеми протидії поширенню деструктивної пропаганди в умовах війни. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Протидія дезінформації в умовах російської агресії проти України: виклики і перспективи». 2023. С. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/PPSS.2023.1.88> (дата звернення 12.06.2024 р.).
5. Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України. <https://mfa.gov.ua>. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/communication-strategy.pdf> (дата звернення 11.06.2024 р.).
6. Комунікаційна стратегія 2019–2020: протокол № 2 зборів суддів Згурівського районного суду Київської області від 24.05.2019 р. URL: https://zg.ko.court.gov.ua/sud1011/pro_sud/local_acts/comunication_strategy_2019-2020 (дата звернення 11.06.2024 р.).
7. Про затвердження Комунікаційної стратегії Державного комітету телебачення і радіомовлення України на 2022-2023 роки: Наказ Державного комітету телебачення і радіомовлення України від 12.11.2021 р. № 526. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0526603-21/print> (дата звернення 11.06.2024 р.).
8. Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023–2030 роки: Наказ Міністерства освіти і науки України від 20.12.2022 року № 1151. URL: <https://osvita.ua/doc/files/news/880/88086/63ad9dd886b96643384896.pdf> (дата звернення 11.06.2024 р.).

9. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України № 612 від 22.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (дата звернення 11.06.2024 р.).
10. Про реформування державних і комунальних друкованих медіа: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-19#Text> (дата звернення 12.06.2024 р.).
11. Стратегія діяльності Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення на 2024–2026 роки : Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення від 23.11.2023 року № 1475. URL: <https://webportal.nrada.gov.ua/strategiya-diyalnosti-natsionalnoyi-rady-ukrayiny-z-pytan-telebachennya-i-radiomovlennya-na-2024-2026-roky/> (дата звернення 11.06.2024 р.).

REFERENCES: —

1. Blahodarnyi, A. M., Kononets, O. O. (2023). Stratehichni komunikatsii u sektori bezpeky i oborony Ukrainy. [Strategic Communications in the Security and Defense Sector of Ukraine.]. *Molodyi vchenyi. – A young scientist*, 1. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-2> [in Ukrainian].
2. Zaluzhnyi zatverdvyv komunikatsiinu stratehiu ZSU na 2023 rik. [Zaluzhnyi approves the Armed Forces' communication strategy for 2023. Ukrinform]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3673738-zaluznij-zatverdiv-komunikacijnu-strategiu-zsu-na-2023-rik.html> [in Ukrainian].
3. Instytut stratehichnykh komunikatsii. [Institute of Strategic Communications]. Retrieved from: <https://nuou.org.ua/u/stru/insti/nnc-sk-sznbo/> [in Ukrainian].
4. Kovernyi, O. I. (2023). Pravovi problemy protydii poshyrenniu destruktyvnoi propahandy v umovakh viiny. [Legal Problems of Counteracting the Spread of Destructive Propaganda in Times of War.]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Protydiia dezinformatsii v umovakh rosiiskoi ahresii proty Ukrainy: vyklyky i perspektyvy»*. – Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Countering Disinformation in the Context of Russian Aggression against Ukraine: Challenges and Prospects». 335–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/PPSS.2023.1.88> [in Ukrainian].
5. Komunikatsiina stratehiia Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrainy. [Communication strategy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine]. Retrieved from: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/communication-strategy.pdf> [in Ukrainian].
6. Komunikatsiina stratehiia 2019-2020: protokol № 2 zboriv suddiv Zghurivskoho raionnoho sudu Kyivskoi oblasti vid 24.05.2019 r. [Communication Strat-

- egy 2019-2020: Minutes No. 2 of the meeting of judges of the Zgurv District Court of Kyiv Region dated May 24, 2019.]. Retrieved from: https://zg.ko.court.gov.ua/sud1011/pro_sud/local_acts/comunication_strategy_2019-2020 [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Komunikatsiinoi stratehii Derzhavnoho komitetu telebachennia i radiomovlennia Ukrainy na 2022–2023 roky: Nakaz Derzhavnoho komitetu telebachennia i radiomovlennia Ukrainy vid 12.11.2021 r. № 526. [On approval of the Communication Strategy of the State Committee of Television and Radio Broadcasting of Ukraine for 2022-2023: Order of the State Committee of Television and Radio Broadcasting of Ukraine of 12.11.2021, No. 526.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0526603-21/print> [in Ukrainian].
 8. Pro zatverdzhennia Komunikatsiinoi stratehii Ministerstva osvity i nauky Ukrainy na 2023–2030 roky: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 20.12.2022 roku № 1151. [On approval of the Communication Strategy of the Ministry of Education and Science of Ukraine for 2023–2030 : Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine of 20.12.2022 No. 1151.]. Retrieved from: <https://osvita.ua/doc/files/news/880/88086/63ad9dd886b96643384896.pdf> [in Ukrainian].
 9. Pro zatverdzhennia Kontseptsii stratehichnykh komunikatsii Ministerstva oborony Ukrainy ta Zbroinykh Syl Ukrainy: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy № 612 vid 22.11.2017. [On Approval of the Concept of Strategic Communications of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine: Order of the Ministry of Defense of Ukraine No. 612 of 22.11.2017.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> [in Ukrainian].
 10. Pro reformuvannia derzhavnykh i komunalnykh drukovanykh media: Zakon Ukrainy. [On Reforming State and Communal Print Media: Law of Ukraine.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-19#Text> [in Ukrainian].
 11. Stratehiia diialnosti Natsionalnoi rady Ukrainy z pytan telebachennia i radiomovlennia na 2024 – 2026 roky: Rishennia Natsionalnoi rady Ukrainy z pytan telebachennia i radiomovlennia vid 23.11.2023 roku №1475. [Strategy of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting for 2024-2026: Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting of 23.11.2023 No. 1475.]. Retrieved from: <https://webportal.nrada.gov.ua/strategiya-diyalnosti-natsionalnoyi-rady-ukrayiny-z-pytan-telebachennya-i-radiomovlennya-na-2024-2026-roky/> [in Ukrainian].