

РОЗДІЛ 2

ПОЛІТИЧНІ ІНСТИТУТИ ТА ПРОЦЕСИ

УДК 323.2:351

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.30.4>

УРЯДОВІ КОМУНІКАЦІЇ: ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І КООРДИНАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

GOVERNMENT COMMUNICATIONS: IMPLEMENTATION AND COORDINATION ISSUES AT THE REGIONAL LEVEL

Андрійчук Т.С.,
*кандидат політичних наук,
заступник завідуючого відділом
Секретаріату Кабінету Міністрів України*

Стаття присвячена дослідженню питань забезпечення і координації урядових комунікацій в Україні на регіональному рівні.

Автор розглядає урядові комунікації як важливий складник політичних комунікацій, розуміння змісту якого поступово поглиблюється та виходить за межі політичного PR та політичного маркетингу. Кристалізується значення урядових комунікацій для належного врядування, вироблення публічної політики в демократичних умовах. Відповідно змінюються підходи і до механізмів, інструментів та суб'єктів урядових комунікацій. Зростає увага до питань забезпечення таких комунікацій на регіональному рівні.

У статті досліджуються суб'єкти, які можуть бути долучені до урядових комунікацій в регіонах для того, щоб зробити ці комунікації більш адаптованими та «наближеними» до громадян. Автор вказує на широке коло таких суб'єктів, які мають ресурси та можливості для комунікативного супроводу публічної політики. Також на нормативному рівні передбачені засади для співпраці з ними відповідних органів виконавчої влади центрального рівня.

Водночас приділено увагу питанню фактичного рівня співпраці та координації центральних і місцевих органів виконавчої влади під час забезпечення урядових комунікацій з питань загальнонаціональних реформ чи «поведінкових» комунікаційних кампаній. Відзначено, що недостатність такої співпраці та координації негативно позначається на сприйнятті громадянами реформ, не дозволяє досягнути бажаних змін у їх поведінці.

Окреслено можливі шляхи посилення залучення до урядових комунікацій регіональних суб'єктів, зокрема через розширення практики затвердження комунікаційних стратегій принаймні з найважливіших урядових реформ, посилення координаційних функцій Міністерства культури та інформаційної політики, а також удосконалення інструментів координації з боку міністерств, що формують публічну політику.

Ключові слова: урядові комунікації, регіони, органи виконавчої влади, комунікаційні кампанії, публічна політика, комунікативний супровід.

The article is devoted to the research of implementation and coordination of government communications in Ukraine at the regional level.

The author considers government communications as an important component of political communications, the understanding of the content of which gradually deepens and goes beyond political PR and political marketing. The importance of government communications for good governance and the policy making process in a democracy is gradually crystallizing. Approaches to the mechanisms, tools and subjects of government communications are also changing accordingly. Attention to issues of ensuring such communications at the regional level is growing.

The article examines the subjects that can be involved in government communications in the regions in order to make these communications more adapted and «closer» to citizens. The author points to a wide range of such entities that have resources and opportunities for communicative support of public policy. Also, at the normative level, the principles for cooperation with them of the relevant executive bodies of the central level are provided.

At the same time, attention is paid to the issue of the actual level of cooperation and coordination of central and local executive bodies during the provision of government communications on issues of nationwide reforms or "behavioral" communication campaigns. It was noted that the insufficiency of such cooperation and coordination has a negative effect on the perception of reforms by citizens and does not allow to achieve the desired changes in their behavior.

The author outlined possible ways to strengthen the involvement of regional entities in government communications, in particular through expanding the practice of approving communication strategies at least for the most important government reforms, strengthening the coordination functions of the Ministry of Culture and Information Policy, as well as improving the coordination tools of ministries.

Key words: government communications, regions, executive authorities, communication campaigns, public policy, communication support.

Політична комунікація є невід'ємним складником суспільного життя, що підтримує функціонування політичної системи, забезпечує комунікативний зв'язок між різними суб'єктами політичних відносин. Особливістю сучасних політичних комунікацій у демократичному суспільстві є, зокрема, широкий спектр таких суб'єктів (органи державної влади, громадяни, групи, формальні і неформальні об'єднання тощо), зміна місця комунікатора і реципієнта (напряму комунікативної дії може змінюватися в залежності від ситуації) та наявність вертикального і горизонтального рівнів комунікації [1, с. 141–142].

У перші десятиліття незалежності України дослідження політичних комунікацій були тісно пов'язані з контекстом функціонування ЗМІ та привертали гіперболізовану увагу до таких сфер застосування, як виборчий процес та вивчення громадської думки [2, с. 123]. Водночас поступово збільшувалася увага і до інших аспектів, зокрема до налагодження урядових комунікацій як процесу взаємодії уряду з іншими політичними суб'єктами.

Урядові комунікації часто сприймаються як діяльність із забезпечення висвітлення роботи уряду чи посадових осіб для впливу на громадську думку, формування позитивного іміджу, досягнення цілей у виборчому циклі політиками чи політичними партіями, що сформувавши уряд. Багато в чому цей тренд, властивий і іноземним, і українським дослідженням, пояснюється впливом інших близьких концепцій, що сформувалися в межах феномена політичних комунікацій – політичних зв'язків з громадськістю (політичного PR), політичного маркетингу [3, р. 1]. Однак, сьогодні розуміння політичних комунікацій загалом і урядових комунікацій, зокрема, поступово доповнюється новими характеристиками. Поглиблюються дослідження значення і функцій комунікацій в процесі формування та реалізації публічної (державної) політики, здійсненні державних реформ [наприклад, 4; 5; 6; 7]. Такий підхід ілюструє визначення урядових комунікацій як *інструменту публічної політики*, що ґрунтується на використанні інформації для досягнення її цілей через прямий чи опосередкований вплив на поведінку суспільних акторів – тих, хто залучений до виробництва, споживання та розподілу товарів і послуг. У широкому розумінні це охоплює як звичайні товари та послуги, так і боротьбу з вадами (азартні ігри, наркотики), популяризацію чеснот (благодійництво, волонтерство), досягнення спільних суспільних цілей (безпека, добробут) [4, р. 25].

У межах ширшого розуміння урядових комунікацій можна виокремити декілька *рівнів комунікаційної діяльності*: 1) забезпечення доступу до інформації про поточну урядову діяльність (як її оперативне висвітлення, так і відповіді на запити); 2) комунікацію на підсилення інших інструмен-

тів публічної політики (наприклад, комунікаційні кампанії з питань оподаткування, надання пільг, укладання договорів з лікарями під час медичної реформи тощо); 3) комунікативний супровід публічної політики в процесі її вироблення: під час визначення й аналізу проблем, розгляду альтернатив їх розв'язання, розроблення рішень, їх реалізації, моніторингу результативності й оцінювання [8, с. 56–57]. І хоча в Україні досі можна знайти праці, в яких планування роботи комунікаційних підрозділів органів влади та коло їх функцій звужується до питань взаємодії зі ЗМІ (першого рівня) [9, с. 8–12], водночас розвивається і комплексний підхід – з увагою до зворотного зв'язку, громадської участі, партнерства із заінтересованими сторонами. Залучення громадськості до формування та реалізації публічної політики і розвиток механізмів, що дозволяють громадянам бути почутими та уможливають соціальні зміни, виокремлюється як особливість сучасних урядових комунікацій [6, с. 1–2].

Разом з цим недостатньо дослідженими залишаються питання поширення урядових комунікацій на регіональному та місцевому рівнях, оскільки більшість дослідників зосереджують увагу на загальнонаціональних комунікаціях від уряду, міністерств, їх посадових осіб. Це характерно і для іноземних досліджень [3, с. 3]. Однак, виконавча гілка влади включає також місцевий рівень, а результативність комунікацій може суттєво залежати від регіональних особливостей та налагодження партнерства з місцевими заінтересованими сторонами, лідерами думок, експертами. Тому *метою* статті є дослідження забезпечення і координації урядових комунікацій в Україні на регіональному рівні. Основні завдання передбачають характеристику інституцій, які можуть виступати суб'єктами урядових комунікацій на регіональному рівні, а також визначення проблемних питань у залученні відповідних інституцій та їх координації з центральним рівнем.

Оскільки урядові комунікації супроводжують процес вироблення публічної політики в різних сферах чи галузях, основними суб'єктами здійснення таких комунікацій є, насамперед, міністерства як розробники публічної політики, а також інші центральні органи виконавчої влади (служби, агентства, інспекції), покликани реалізовувати політику. Водночас до суб'єктів урядових комунікацій на регіональному рівні у межах системи органів виконавчої влади слід віднести, насамперед, місцеві органи виконавчої влади – обласні, районні, Київську міську держадміністрацію (до тимчасової окупації також Раду міністрів Автономної Республіки Крим та Севастопольську міськдержадміністрацію). Вони мають особливу, «подвійну» природу – здійснюють виконавчу владу та території певної адміністративно-територіальної одиниці

(насамперед, виконуючи державні і регіональні програми соціально-економічного та культурного розвитку) та виконують делеговані повноваження відповідного органу місцевого самоврядування [10]. Таким чином, у своїй роботі місцеві держадміністрації покликані виступати комунікаційним «містком» між виконавчою гілкою влади та громадами. І хоча сьогодні в межах децентралізації порушується питання майбутнього цих органів і передачі частини їх повноважень до органів місцевого самоврядування, можна спрогнозувати, що потреба координувати реалізацію на регіональному рівні саме загальнодержавної публічної політики у найважливіших питаннях соціально-економічного життя (а відповідно і здійснювати її комунікативний супровід) буде збережена.

Важливою характеристикою є статус підрозділів місцевих держадміністрацій: вони здійснюють керівництво галузями управління, несуть відповідальність за їх розвиток, є підзвітними та підконтрольними головам адміністрацій, а також *органам виконавчої влади вищого рівня* [10]. Визначений урядом рекомендаційний перелік структурних підрозділів місцевих держадміністрацій вказує на необхідність утворення підрозділу інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю [11]. Оскільки типове положення про такі підрозділи відсутнє, кожна місцева держадміністрація визначає їх завдання та функції самостійно. Відповідно закладається різний рівень розуміння форм і способів їх залучення до урядових комунікацій. Так, серед функцій департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Дніпропетровської облдержадміністрації визначені такі, як організація інформаційних, просвітницьких та комунікаційних кампаній, публічних заходів з метою інформування населення щодо реалізації *державної* та регіональної політики [12]; Полтавської облдержадміністрації – розповсюдження інформації про реалізацію в області загальнодержавних соціально-економічних, культурних та інших програм, висвітлення перебігу соціально-економічних реформ [13]; Запорізької облдержадміністрації – сприяння організації просвітницьких кампаній щодо роз'яснення реформ, ініціатив центральних органів виконавчої влади та облдержадміністрації з актуальних суспільно-політичних та соціально-економічних питань [14]. Положення про підрозділи інших обласних держадміністрацій можуть містити менш конкретизовані відповідні функції, наприклад – сприяння висвітленню ЗМІ діяльності Верховної Ради України, Президента, Кабінету Міністрів, центральних органів виконавчої влади.

Крім того, аналізуючи комунікаційний потенціал місцевих держадміністрацій, потрібно згадати і про функціонування підрозділів, які відповідають за реалізацію державної і регіональної

політики у певній сфері чи галузі та підконтрольні органам виконавчої влади вищого рівня. Наприклад, про департаменти охорони здоров'я, економічного і агропромислового розвитку, соціального захисту та ін. Такі підрозділи можуть бути важливими суб'єктами комунікацій стосовно актуальних питань державної політики, що формується відповідно МОЗ, Мінагрополітики, Мінекономіки, Мінсоцполітики. Також на рівні регіонів діють і територіальні органи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ). Їх завданням є реалізація повноважень міністерства або іншого ЦОВВ на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці. На практиці в рамках реформи, метою якої є поступове позбавлення міністерств функцій реалізації публічної політики (і зосередження на формуванні політики), на сьогодні лише Мін'юст та МЗС мають територіальні органи. Натомість серед інших ЦОВВ, що реалізують публічну політику, такі підрозділи наявні, зокрема, у Держлікслужби, Держпродспоживслужби, Держлісагентства, Нацсоцслужби, Державної податкової служби та ін. Оскільки діяльність цих ЦОВВ спрямовується та координується, як правило, через відповідного міністра, у межах відомчої координації їх територіальні підрозділи також можуть бути суб'єктами загальнодержавних урядових комунікацій.

Як бачимо, на рівні регіонів наявна достатньо розгалужена система суб'єктів, які можуть долучатися до забезпечення урядових комунікацій з загальнодержавних питань. Така можливість обумовлена і § 93 Регламенту Кабінету Міністрів, який визначає, що місцеві держадміністрації беруть участь в організації громадського обговорення проектів актів законодавства, які готуються ЦОВВ; регулярно інформують громадськість про стан виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів, проводять роз'яснювальну роботу щодо цілей та механізму реалізації державної політики у відповідному регіоні [15].

Водночас практичний рівень використання ресурсів цих суб'єктів та їх координації, а також адаптації урядових комунікацій до регіональних особливостей поки викликають запитання. Це запитання актуальні і в контексті результатів досліджень, які свідчать, що комунікації навіть з найбільш важливих урядових реформ не є достатньо успішними. Про низку реформ громадяни обізнані, водночас не ставляться до них позитивно (наприклад, про медичну реформу знає майже 80%, однак позитивно її оцінив лише кожен шостий опитаний) [16]. Це свідчить, що уряд досягнув цілей лише в інформуванні про її хід, однак не зміг сформувати в населення розуміння мети і позитивних наслідків. Показово, що про таку іншу суспільно важливу реформу, як освітню, знали лише близько 40% опитаних (позитивно

оцінили близько 12%), енергетичну – близько 30% (позитивно оцінили 4%). При цьому наявна значна розбіжність у сприйнятті реформ залежно від регіонів: наприклад, найбільше позитивних відгуків про медичну реформу було в центрі України, найбільше негативних – на сході та півдні [16]. Це підкреслює важливість вже відзначеної нами адаптації комунікативного супроводу до певних регіональних особливостей, яку найкраще могла б забезпечити саме співпраця та координація з регіональними суб'єктами урядових комунікацій.

Разом з цим незважаючи на наявність інституційних та нормативних засад, практика такої координації центральних і місцевих органів виконавчої влади поки не є достатньо розповсюдженою. Певне спрямування та координацію загальнодержавних комунікацій покликано здійснювати Міністерство культури та інформаційної політики (МКІП). Зокрема, відповідно до положення про цей орган, міністерство сприяє розбудові системи державних стратегічних комунікацій і забезпечує організацію та проведення інформаційних, комунікаційних кампаній, публічних заходів з метою інформування населення про реформи, що проводяться урядом та іншими державними органами [17]. Однак, виконання цих функцій достатньо обмежено на інституційному та ресурсному рівні, оскільки вони «губляться» серед близько 200 інших функцій (переважно з питань культури) міністерства, що має порівняно невелику чисельність працівників (близько 350, для порівняння у Мінекономіки – близько 1000 [18]). Водночас слід відзначити роль МКІП у питаннях спрямування та координації урядових комунікацій, насамперед, у межах стратегій комунікацій з питань євроатлантичної та європейської інтеграції.

Згадані стратегії комунікацій та плани заходів до них – один із інструментів, який може допомогти більш системно залучати до провадження комунікацій суб'єктів регіонального рівня. Ці публічні документи визначають чіткі цілі та завдання комунікацій, а також коло виконавців, долучених до їх реалізації, механізм звітування та оцінювання результативності. Однак, практика затвердження таких стратегій комунікацій досі обмежена питаннями європейської та євроатлантичної інтеграції, антикорупційної політики. Крім того, поки що ці стратегії зосереджують увагу здебільшого на питаннях висвітлення діяльності міністерств або стану справ у певній сфері, недостатньо охоплюючи залучення та партнерство з неурядовими акторами [8, с. 59–60].

Слабким місцем координації урядових комунікацій є відсутність подібних офіційно затверджених урядом стратегій комунікацій з пріоритетних реформ (освітньої, медичної, земельної тощо). Звичайно, це не виключає співпрацю у межах реалізації комунікаційних кампаній від-

повідних міністерств та їх партнерів з регіональними суб'єктами урядових комунікацій. Водночас у таких випадках відповідні суб'єкти не несуть належної співвідповідальності, а їх діяльність не є належно скоординованою. Подібний недолік має і реалізація урядових «поведінкових» комунікаційних кампаній. Зокрема, одним із факторів, що негативно позначився на результативності комунікаційних кампаній МОЗ під час пандемії COVID-19, за оцінками дослідників, стали комунікаційні протиріччя урядових структур національного та регіонального рівнів [6, с. 12].

Слід відзначити, що питання посилення урядових комунікацій саме на регіональному або навіть місцевому рівнях актуальне не лише в Україні. Є можливість вивчати та адаптувати досвід відповідної комунікаційної політики урядів інших демократичних країн. Зокрема, Великої Британії, де Урядова комунікаційна служба (GCS) має спеціальну місцеву програму – GCS local. Її основне завдання – «зробити пріоритетні кампанії уряду актуальними і привабливими для аудиторії на місцевому рівні» [19]. Спеціальні команди в Единбурзі, Белфасті, Кардіффі, Брістолі, Лондоні, Ноттінгемі та Лідсі забезпечують: 1) зовнішні зв'язки, зокрема, через залучення заінтересованих сторін, «вербування» учасників адвокаційних кампаній; 2) роз'яснення, зокрема через брифінги урядовців, статті та відгуки заінтересованих сторін; вивчення громадської думки в регіонах; 3) комунікаційні кампанії, зокрема проведення місцевих досліджень та створення адаптованого контенту [19]. У новій Стратегії Урядової комунікаційної служби на 2022–2025 роки заплановано збільшити кількість працівників за межами Лондона, що дозволить «краще відображати погляди громадян у різних частинах країни та розширити резерв талантів» [20].

Підсумовуючи, насамперед, нагадаємо, що сьогодні триває процес розвитку та кристалізації більш комплексного розуміння урядових комунікацій, яке виходить за межі взаємодії зі ЗМІ, політичного PR чи політичного маркетингу. Все частіше урядові комунікації визнаються невід'ємним складником належного врядування, що передбачає не лише висвітлення урядової діяльності, але й комунікаційну підтримку інструментів публічної політики, комунікативний супровід її формування та реалізації. Відповідно змінюються підходи і до механізмів, інструментів та суб'єктів урядових комунікацій. Зростає увага і до питання забезпечення та координації таких комунікацій на регіональному рівні, що має дозволити зробити загальнонаціональні комунікаційні кампанії більш адаптованими та «наближеними» до громадян.

Представлене нами дослідження регіонального складника урядових комунікацій свідчить, що сьогодення структура виконавчої гілки влади в Україні характеризується наявністю достатньо

широкого кола суб'єктів, які можуть забезпечувати урядові комунікації у регіонах. Йдеться, зокрема, про спеціальні комунікаційні підрозділи місцевих держадміністрацій, які мають ресурси та можливості для комунікативного супроводу урядових реформ з важливих суспільних питань (хоча їх функції потребують уточнення та певної уніфікації). До забезпечення урядових комунікацій можуть долучатися і підрозділи держадміністрацій, що відповідають за реалізацію публічної політики в різних галузях і є підконтрольними відповідним міністерствам. Також суб'єктами урядових комунікацій можуть виступати територіальні підрозділи низки центральних органів виконавчої влади.

На нормативному рівні визначені засади для співпраці та координації суб'єктів урядових комунікацій національного та регіонального рівнів. Водночас на практиці така співпраця з найбільш важливих питань урядової політики, зокрема з питань загальнонаціональних реформ чи актуальних «поведінкових» кампаній (наприклад, стосовно COVID-19), налагоджена недостатньо, що негативно позначається на сприйнятті грома-

дянами цих реформ, не дозволяє повністю досягнути бажаних змін у їх поведінці. Певними винятками є більш активна співпраця та координація в межах урядових комунікаційних стратегій. Водночас коло питань публічної політики, для комунікативної підтримки яких ухвалені такі стратегії поки що є достатньо вузьким.

Зазначене актуалізує необхідність приділення більш серйозної уваги до залучення суб'єктів регіонального рівня до забезпечення урядових комунікацій та їх адаптації до регіональних особливостей, як фактору підвищення результативності таких комунікацій. Це може передбачати як розширення практики затвердження тематичних комунікаційних стратегій, принаймні стосовно найважливіших урядових реформ, так і посилення координації за допомогою інших інструментів, наприклад, через розширення координаційних функцій МКІП або налагодження більш активної координації з боку міністерств, відповідальних за формування публічної політики у конкретних сферах. Також перспективним напрямом подальших досліджень може стати вивчення та адаптація відповідного іноземного досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Остапенко М. Політична комунікація: теоретичні аспекти дослідження. *Політичний менеджмент*. 2012. № 3. С. 135–144.
2. Ганжуров Ю. Політична комунікація: проблеми структуризації. *Політичний менеджмент*. 2004. № 2. С. 121–129.
3. Government communication. Cases and challenges / Edited by K. Sanders, M. J. Canel. London; New York: Bloomsbury Academic, 2013. 336 p.
4. Howlett, M. Government Communication as a Policy Tool: A Framework for Analysis. *The Canadian Political Science Review*. 2009. Vol. 3.
5. Sun-Young, P., Eunyi, K., Moon, M. J. Designing Public Information Campaigns as an Effective Policy Tool: Construal-Level Fit Effects and Evidence from an Experimental Study. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 2020. Vol. 22, Issue 6. 579–592 pp.
6. Зінченко А., Титаренко І. Особливості урядових комунікацій в Україні: виклики 2020 р. та спільний пошук ефективних рішень. *Журналістський фах: закономірності та тенденції розвитку: колективна монографія* / Куявський університет. Влоцлавек, 2021. С. 1–21.
7. Кобець Р. Засади комунікативного супроводу державної політики / МГО «Інтерньюз-Україна». Київ, 2013. 189 с.
8. Андрійчук Т. Комунікативний супровід публічної політики як складник стратегічних урядових комунікацій у демократичному суспільстві. *Вісник Львівського університету*. Серія філос.-політолог. студії. 2019. Вип. 27. С. 55–62.
9. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / Упор. З. Казанжи. 112 с. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>.
10. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/586-14>.
11. Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій: постанова Кабінету Міністрів України від 18.04.2012 № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/606-2012-%D0%BF>.
12. Положення про Департамент інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Дніпропетровської обласної державної адміністрації. URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/departament-informacijnoyi-diyalnosti-ta-komunikacij-z-gromadskisty/osnovni-zavdannya-i-funkcii>.
13. Положення про Департамент інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Полтавської обласної державної адміністрації. URL: <https://polinfo.gov.ua/pro-departament/polozhennia-pro-departament>.
14. Положення про Департамент інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Запорізької обласної державної адміністрації. <https://www.zoda.gov.ua/news/16238/polozhennya-pro-departament-informatsijnoyi-diyalnosti-ta-komunikatsiy-z-gromadskistju-zaporizkoji-oblasnoji-derzhavnoji-administratsiji.html>.

15. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 № 950. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/950-2007-%D0%BF>.

16. Реформи в Україні: зміни на краще чи імітація прогресу? URL: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Reformi_v_Ukrajini_Zmini_na_krashche_chi_imitacija_progresu_21.04_.pdf.

17. Деякі питання діяльності Міністерства культури та інформаційної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2019 № 885. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/885-2019-%D0%BF>.

18. Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів: постанова Кабінету Міністрів України від 05.04.2014 № 85. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/85-2014-%D0%BF>.

19. GCS Local: Local campaigns and engagement. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/marketing/delivering-government-campaigns/gcs-local-campaigns-team>.

20. Performance with purpose Government Communication Service Strategy 2022–2025. URL: <https://strategy.gcs.civilservice.gov.uk>.