

Тетяна Сивак

докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
НАДУ при Президентіві України, к.держ.упр.

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ЗАСАДАХ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

У статті розкрито особливості реалізації стратегічних комунікацій у системі публічного управління на засадах проектного підходу, зокрема управління портфелем комунікаційних проектів. Визначено, що з допомогою стратегічних комунікацій досягається зміна / коригування сприйняття та поведінки соціуму, або певної її частини, що передбачає скоординовану діяльність органів публічного управління в гуманітарній, інформаційній та медіасфері. Технологію запровадження управління портфелем комунікаційних проектів на державному рівні обґрунтовано через необхідність забезпечення постійного безперервного та узгодженого процесу комунікацій органів публічної влади з суспільством на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях. Запропоновано утворення офісу управління комунікаційними проектами у складі Уряду, що сприятиме отриманню максимальної цінності від реалізації комунікаційних стратегій та розбудові спроможностей органів публічної влади у сфері стратегічних комунікацій.

Ключові слова: реалізація стратегічних комунікацій; офіс управління комунікаційними проектами; управління портфелем комунікаційних проектів.

Tetyana Syvak

Doctoral Candidate, Parliamentarism and Political Management Department,
NAPA under the President of Ukraine, PhD in Public Administration

IMPLEMENTATION OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION ON THE BASIS OF THE PROJECT APPROACH

The article describes peculiarities of the strategic communications implementation into the public system which is based on the project approach, especially, the management of the portfolio of communication projects. It is determined that strategic communications achieve a change in the perception and behavior of the whole society or a part of it, it is involved the coordinated activities of the public administration in the humanitarian, information and media sphere. The complex is integrated with each other communication activities and actions require special forms of implementation: coordination between themselves and strategic goal; implementation at the national level, for the whole society: coordination at regional and local levels.

The necessity of the use of project-based approach in the implementation of communication strategies, which is an effective strategic management technology development and contributes to proactive public administration. It is determined that the most appropriate way to coordinate the overall communication in the implementation of the national development strategy is project portfolio management as an effective management tool to achieve strategic goals. Prioritizing communication projects and their effective implementation will provide a number of advantages: the rational allocation of resources, ensuring that strategic plan projects according to their values and preferences.

Technological implementation of portfolio management communication projects at the state level justified by the need to ensure constant and continuous process coordinated communication of public authorities and society at the strategic, operational and tactical levels. Combining individual communication, cultural, educational and scientific projects in the portfolio provides new quality management, to enhance the overall effect of projects and project portfolio themselves are one of the most effective mechanisms of strategic management.

The organizational structure that standardizes management processes, facilitates sharing of resources, methodologies, tools and techniques have office management and communications programs and projects whose primary purpose: management implementation support communications projects and direct management of individual projects at the state level.

It is proposed to establish an official management of communication projects in Ukraine, which rejected the highest minimum effectiveness in the field of communication strategy and opened the possibility to deny public authority in the strategic communications. The authority of the office is to coordinate communication activities both in the government and with other governments and with the public and foreign nationals (in the public diplomacy).

Key words: implementation of strategic communications; office of management communication projects; portfolio management of communication projects.

Постановка
проблеми

Ідея запровадження інструментів та методів проектного менеджменту у діяльність органів публічної влади вже доволі досліджена в науці публічного управління та активно використовується на практиці, зокрема, в аспекті територіального розвитку й

соціально-економічного. Адже проектний менеджмент у публічному управлінні – це інноваційна технологія управління соціальним розвитком на основі проектного підходу. Будь-яка стратегія розвитку стає спільною справою діяльності громадян та органів публічного

© Сивак Т. В., 2019.

управління, що сприяє переходу від стану проблеми до можливостей її вирішення та сприяє подоланню гальмування чи саботажу змін окремими громадянами, соціальними групами, партіями, іншими формальними і неформальними спільнотами й об'єднаннями.

З огляду на необхідність запровадження та використання стратегічних комунікацій в діяльності органів публічної влади, сутність яких полягає в раціональному використанні комунікаційного потенціалу та забезпеченні комунікаційного супроводу процесу реалізації реформ і стратегій розвитку, доцільно розглянути можливості проектного підходу в їх реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам використання проектного підходу, у тому числі управління портфелем проектів, в діяльності органів публічного управління присвячено низку наукових вітчизняних і зарубіжних праць, зокрема Т. Бехверхнюк

[1; 18], В. Горбатенко [3], І. Джеральд [4], А. Іларіонов [5], В. Корженко [8], В. Курбатов [9], Т. Мельник [10], В. Молоканова [11; 12], В. Сидоренко [18], Ю. Шаров [20] та ін. В працях зазначених авторів увага була зосереджена в основному на вирішенні питань соціально-економічного розвитку та управлінні соціальними проектами. Ідею запровадження проектного підходу в комунікаційну діяльність органів публічної влади було започатковано в дослідженнях Н. Драгомирецької, яка розглядала комунікаційні проекти як інструменти залучення громадськості до процесів публічного управління [7]. Однак, комплексного аналізу запровадження технологій проектного менеджменту у сферу управління державними комунікаціями здійснено не було.

Мета

Мета статті – обґрунтування реалізації стратегічних комунікацій в публічному управлінні на засадах проектного підходу, зокрема портфельного управління комунікаційними проектами.

Виклад основного матеріалу

Останнім часом у вітчизняних наукових дослідженнях з'являються публікації про застосування проектного підходу в комунікаційну діяльність органів публічного управління, шляхом реалізації комунікаційних кампаній та окремих комунікаційних проектів в контексті розвитку стратегічного планування їхньої PR-діяльності, демонстрування рівня прозорості та відкритості, а також залучення громадськості до публічного управління. Так, на думку Н. Драгомирецької, комунікаційний проект – це спеціальна технологія побудови взаємовідносин влади з громадськістю, що передбачає вкладання певної кількості ресурсів для досягнення мети і отримання запланованого результату у визначені терміни із залученням громадськості до процесів управління [7, с. 77].

Однак, в межах нашого дослідження, варто акцентувати увагу на стратегічному рівні комунікаційної діяльності органів публічної влади, тому до уваги візьмемо визначення проектно-орієнтованого управління стратегічним розвитком, яке, на думку Ю. Шарова, визначається як функціонування в реальному часі системного комплексу підходів, технологій, інструментів та інституцій, у межах якого реалізується цілеспрямована діяльність зі стратегічного розвитку [20, с. 35], а сутність проектної діяльності органів публічної

влади полягає у здійсненні керівництвом та працівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування комплексу організаційних, правових, фінансово-економічних, мотиваційних, інформаційно-комунікаційних та інших заходів, спрямованих на створення умов для розробки, організації й реалізації проектів галузевого, секторального і територіального розвитку [10, с. 135]. В цілому, проектування у сфері публічного управління визначається як метод ефективного управління проектами і програми, що направлені на реалізацію різноманітних державно-управлінських стратегій і реформ [19, с. 12]. У таких програмах суб'єктами виступають органи публічної влади, а кінцевими бенефіціарами – громадяни, на покращення умов існування яких і спрямовано реалізацію таких реформ. Такий процес вимагає ефективного комунікаційного супроводу та взаємодії між усіма заінтересованими сторонами, що може бути забезпечено шляхом використання інструментів і технологій стратегічних комунікацій. Комунікаційні заходи можуть виконувати функцію як супроводу реалізації реформ та стратегій, так і бути окремими мотиваційними заходами соціального та комунікаційного інжинірингу з використанням гуманітарних технологій, спрямованих на трансформації в когнітивному просторі.

Тому, на нашу думку, варто детально розглянути проектний підхід, як найбільш результативний підхід до управління комунікаційним процесом на загальнодержавному рівні, адже стратегічні комунікації, це, перш за все: систематична серія довготривалих і послідовно пов'язаних між собою дій, що здійснюється на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях управління, яка направлена на досягнення стратегічних цілей; узгоджені дії, повідомлення, образи та інші форм представлення або взаємодії, призначених для інформування, впливу або переконання суспільства з метою підтримки національних інтересів; комплекс заходів, направлених на управління цільовими аудиторіями як в середині країни, так і за її межами тощо. Комплекс інтегрованих між собою заходів та дій, які потребують особливої форми їх здійснення: узгодження між собою і стратегічною метою; реалізації загальнодержавному рівні, тобто для всього суспільства; координації на регіональному та місцевому рівнях. Окрім того, такі дії мають бути синхронізовані у часі та просторі.

Пол К. зазначає, що не всі комунікації є стратегічними. Їх можна планувати і проводити, але вони все одно не будуть стратегічними, оскільки повинні працювати з ключовими параметрами як комунікації, так і соціосистем [21], а також використовувати гуманітарні технології [15, с. 230]. З допомогою використання стратегічних комунікацій досягається зміна / коригування сприйняття та поведінки соціуму, або певної її частини, що передбачає скоординовану діяльність органів публічного управління в гуманітарній, інформаційній та медіасфері. Тому вони ґрунтуються на використанні гуманітарних технологій, які спрямовуються на творення нової дійсності, а за умови наявності національної стратегії – за визначеними параметрами. Гуманітарною технологією, тобто технологією розвитку інтелекту, в сучасному публічному управлінні варто вважати роботу з нарративом, меседжем, породження і утримання якого дає змогу масовій свідомості бачити

діяльність влади під чітким кутом зору. Роль нарративу/меседжу полягає в утримуванні інтерпретації всього, концентруючи в собі сучасність і майбутнє. Гуманітарні технології – це один із інноваційних технологій впливу, що поєднують політичні технології, паблік-релейшинз, рекламу та багато інших, які забезпечують зберігання, реперзентацію і передавання ціннісно-смыслового ресурсу в певну знаково-символічну форму (код) [16].

Оскільки процес комунікації з різноманітними цільовими аудиторіями має бути постійним, безперервним та узгодженим і здійснюватися на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях з залученням великої кількості суб'єктів, варто розглянути таку технологію проектного менеджменту, як управління портфелем комунікаційних проектів. До складу портфелю входять окремі програми, проекти та заходи, але сутність портфелю полягає у визначенні набору окремих проектів і / або програм, та робіт, об'єднаних разом з метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей [4, с. 86].

Необхідність запровадження саме портфельного проектного управління комунікаційним процесом обґрунтовується тим, що його метою є отримання найбільшої віддачі від реалізації всієї сукупності програм, проектів та інших робіт. Завданням управління портфелем проектів є вибір «правильних проектів»* для виконання «правильної роботи», у той час, як управління проектами зосереджено тільки на «правильному виконанні роботи»**. Виконання портфелю проектів зорієнтоване на досягнення стратегічних цілей за сукупністю виконаних проектів портфелю.

З точки зору стратегічного управління, комунікаційні проекти представляють собою інструменти вирі-

шення завдань, отриманих як результат декомпозиції стратегії. Для підвищення ефективності управління проектами реалізації стратегії створюють портфелі/програми/підпрограми проектів. Основне завдання такого портфелю полягає в тому, щоб здійснювати управління портфелем поряд із постійним розвитком стратегії держави для отримання максимальної цінності [5, с. 28]. Отже, основною цінністю портфелю проектів є його стратегічна орієнтація. Об'єднання окремих комунікаційних, культурних, освітніх, наукових проектів у портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, посилити загальний ефект реалізації проектів, а самі портфелі проектів стають одним з найбільш дієвих механізмів стратегічного управління. На рис. 1 нами схематично представлено зв'язок між управлінням стратегічним портфелем, програмою, підпрограмою і проектом.

Особливістю портфельного управління комунікаційним процесом на державному рівні є спрямованість на досягнення стратегічних цілей та забезпечення його висококваліфікованими працівниками й організацією. Тому практики проектного менеджменту використовують термін “проектний офіс” для позначення органу, що створюється для управління одним окремо взятим проектом, а поняття “офіс управління проектами” характеризує структурний підрозділ, який виступає центральним ланцюгом системи управління портфелем проектів. Тобто, це організаційна структура, яка стандартизує процеси управління комунікаційними проектами і сприяє обміну ресурсами, методологіями, інструментами та методами. Сфера діяльності офісу може варіюватися від здійснення підтримки управління проектами до прямого управління кількома окремими

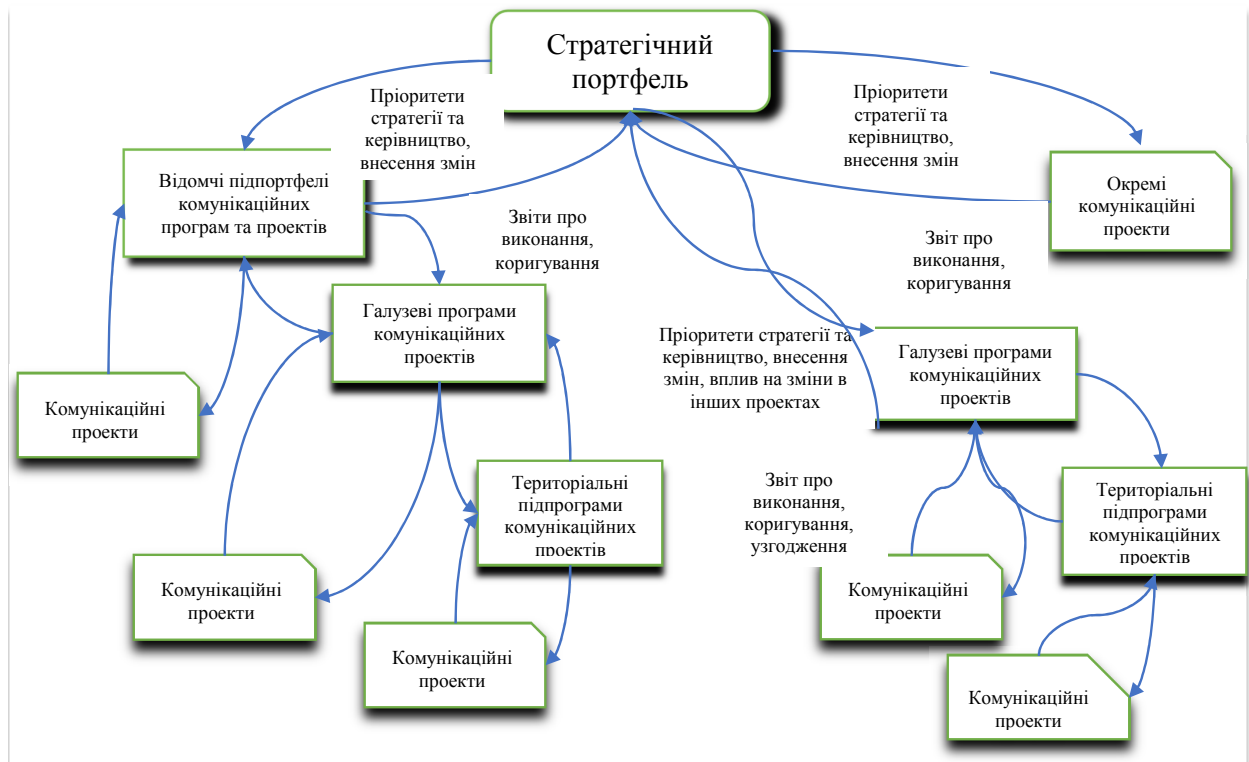


Рис. 1. Зв'язок між управлінням комунікаційними портфелем, програмами і проектами

* Тих, що мають максимальну цінність.

** Досягнення проектних цілей не виходячи за рамки проектних обмежень.

проектами. Серед науково-обґрунтованих варіацій на тему офісу управління проектами [12], найбільш доречним для реалізації стратегічних комунікацій є стратегічний офіс проектами, який виконує функцію постійно діючого контролюючого офісу управління комунікаційними проектами та має бути у структурі секретаріату Кабінету Міністрів України, що, до речі, передбачено концепцією реформування урядових комунікацій. Завданнями його є надання підтримки і відповідності вимогам з допомогою різноманітних засобів. Відповідність може передбачати адаптацію структур чи методологій управління комунікаційними проектами, використання специфічних шаблонів, форм і інструментів чи відповідність вимогам керівництва.

Типова структура офісу управління проектами передбачає наявність кількох структурних одиниць / відділів: методологічний, аналітичний, архівний та управління портфелями / проектами. Такий підхід є важливим та оптимальним у процесі розбудови спроможностей органів публічного управління у сфері стратегічних комунікацій, оскільки він матиме функції єдиного центру вироблення смислів, наративів для координації усіх комунікаційних процесів центральних органів виконавчої влади з суспільством. Наявність аналітичного та архівного структурних одиниць сприятиме розвитку сфери стратегічних комунікацій, накопиченню знань, розвитку методологій та засобів комунікації з різними цільовими аудиторіями. Швидкому поширенню таких знань в системі органів публічної влади, їх комунікаційних підрозділів, що уніфікуватиме та синхронізуватиме комунікаційні процеси в системі публічного управління.

Подібні офіси вже функціонують у структурі урядів низки європейських країн, наприклад, Словенії та Естонії. Окремі проектні комунікаційні офіси (на тимчасовій основі) створюються і міждержавними організаціями (НАТО, ЄС), хоча здебільшого вони зорієнтовані на зовнішні комунікації та супроводжують чи навпаки заздалегідь створюють сприятливі умови для реалізації зовнішньо-політичних чи зовнішньоекономічних цілей. Сфера їх повноважень – координація комунікаційної діяльності як в самому уряді та з іншими органами влади, так і з суспільством та іноземними громадянами (в рамках публічної дипломатії). А також є досвід використання проектного управління у вітчизняній практиці державного управління, у 2016 році був утворений Офіс реформ КМУ, як група підтримки Національної ради реформ та консультативно-дорадчий орган при Уряді. Очолює Офіс реформ Міністр КМУ, а координує Прем'єр-міністр [14].

Загальна схема управління портфелем комунікаційних проектів включає збір даних, оцінку ходу виконання стратегій, програм і проектів, що входять у портфель, зіставлення досягнутих результатів з вимогами стратегічного плану та зіставлення звітів. Рішенням всіх перерахованих завдань керує Офіс управління портфелем проектів, який періодично одержує звіти про стан проектів і скореговані графіки їх виконання для складання на їх основі узагальнених звітів про стан портфеля проектів в цілому.

Основною метою портфельного управління комунікаційними проектами є забезпечення збалансованості стратегічних цілей з реаліями обмежених ресурсів, часових, фінансових, кадрових. Управління портфе-

лем комунікаційних проектів – це прийняття важливих рішень – визначення пріоритетів та збалансування ресурсів. Основне його завдання полягає в тому, щоб здійснювати управління портфелем комунікаційних проектів поряд із постійним удосконалення комунікаційної стратегії для отримання максимальної цінності та ефекту.

Сучасне управління портфелями орієнтоване на формування портфеля проектів на основі цінностей [17, с. 27]. Головною концепцією ціннісного підходу є формування портфеля проектів з максимальною даною цінністю. Такий підхід передбачає забезпечення перегляду проектів і програм, що входять до портфеля, з метою встановлення пріоритетів відповідно до суспільних цінностей*. Основне завдання планування портфеля полягає в тому, щоб здійснювати управління комунікаційними проектами разом з постійним розвитком стратегічно важливих цінностей.

Стратегічне управління портфелем проектів передбачає безперервний процес створення та оцінювання набору (портфеля) стратегічних ініціатив, призначених для досягнення стійких результатів і переваг у досягненні цілей. Результати та переваги, отримані завдяки реалізації цих ініціатив, сприяють здійсненню стратегії і дозволяють оцінити ефективність стратегії у створенні цінності [12, с. 45].

Для того, щоб портфель комунікаційних проектів створював нові цінності, необхідно уточнення і вимірювання поведінки цільових аудиторій, координація з державною стратегією, провести їх кількісну оцінку, потім об'єднати досвід, інформацію, дані та інші ресурси, які є у розпорядженні суб'єкта публічного управління, щоб створити та одержати заплановану цінність. Для цілісного уявлення сутності методики формування ціннісно-орієнтованого портфеля комунікаційних проектів В. Молокановою запропоновано алгоритм у вигляді блок-схеми, що складається з шести етапів: ідентифікація компонентів портфеля, групування проектів, оцінка та відбір проектів, визначення пріоритетів проектів у портфелі, балансування портфеля, авторизація портфеля. Такий підхід дає змогу сформувати раціональну кількість проектів у портфель та досягнути максимального ефекту від його реалізації.

Отже, відбір проектів у стратегічний портфель передбачає наступне: узгодження зі стратегічною метою, визначення оптимальної та доцільної кількості проектів в портфелі. Таким чином, організація адекватної системи управління стратегічним портфелем комунікаційних проектів створює низку суттєвих переваг:

- виконання потенційних проектів щодо їх цінності та переваг для держави у відповідності до актуальних стратегічних цілей;
- визначення оптимальної або прийнятної кількості комунікаційних проектів в портфелі;
- забезпечення відповідності комунікаційних проектів стратегічним планам;
- забезпечення збалансованості різних типів комунікаційних проектів за цілями та перевагами, забезпечення збалансованості можливостей, переваг та ризиків.

* Цінність, як суб'єктивна категорія, проявляється в здатності продукту задовольняти потреби або забезпечувати вигодою заінтересовані сторони проекту.

Обґрунтовано необхідність використання проектного підходу в процесі реалізації комунікаційних стратегій, який є дієвою технологією управління стратегічним розвитком та сприяє забезпеченню проактивного публічного управління. Зокрема, визначено, що найбільш доцільним способом координації загальної комунікації в процесі реалізації національної стратегії розвитку (Grand-strategy) є управління портфелем проектів, як ефективного управлінського інструменту для досягнення стратегічних цілей. Пріоретизація комунікаційних проектів у портфелі та ефективна їх реалізація забезпечить низку переваг: раціональний розподіл ресурсів, забезпечення відповідності стратегічним планам, виконання проектів відповідно до їх цінностей та переваг.

Особливістю управління портфелем проектів є необхідність запровадження офісу управління проектами – організаційної структури, що стандартизує процеси управління, сприяє обміну ресурсами, методологіями, інструментами і методами. Доведено, що стратегічний офіс управління комунікаційними проектами та програмами є найбільш ефективною організаційною структурою в процесі реалізації стратегічних комунікацій в системі публічного управління. Такий офіс (на зразок Словенії, Естонії) доцільно утворити у складі Уряду з метою забезпечення процесу розбудови спроможностей органів публічної влади у сфері стратегічних комунікацій, створення єдиного координаційного комунікаційного центру з вироблення смислів і наративів та сприяння створенню єдиного образу органів публічної влади.

Перспективи подальших наукових досліджень. Такий підхід ми визначаємо як гіпотезу, на користь якої свідчать результати використання портфельного управління в інших галузях та сферах, зокрема в бізнес-структурах, тому його практичне використання потребує додаткового наукового обґрунтування. І, звичайно ж, для запровадження такого підходу і офісу обов'язковою умовою має бути наявність ефективної системи стратегічного публічного управління.

Література.

1. Безверхнюк Т. М. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами: *наук. вісник Академії муніципального управління: зб. наук. праць. Серія «Управління»*. Київ: АМУ, 2011. Вип. 3/2011. С. 17–24.
2. Бутченко Т. І. Становлення соціально-політичного проектування в епоху античності. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: електрон. версія журн. 2009. Вип. 39. С. 139–150. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpvgvzdia_2009_39_14.pdf.
3. Горбатенко В. Аналіз майбутнього та його роль в управлінні соціально-політичними процесами. Український центр політичного менеджменту. URL: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=22&c=219>.
4. Джеральд І., Кендалл Д., Стивен К., Роллінз М. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. Москва: ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
5. Илларионов А. В., Клименко Э. Ю. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления предприятием. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 213 с.

6. Івшин К. С., Володських С. А. Формирование дизайн проектирования как антропоцентрического процесса в эпоху возрождения. *Вестник Удмуртского университета*. 2006. №12. С. 15–24.

7. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. пос. / Н. М. Драгомирецька, К. С. Кандагура, А.В. Букач. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

8. Корженко В. Проектний менеджмент у публічному управлінні. *Публічне управління: термінолог. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білінська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петроє*. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

9. Курбатов В.И., Курбатова О.В. Социальное проектирование: учеб. пособие / В. И. Курбатов, О.В. Курбатова. Ростов н/Д: «Феникс», 2001. 416 с.

10. Мельник Т. О. Проектна діяльність органів публічної влади. *Публічне управління: термінолог. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білінська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петроє*. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

11. Молоканова В. М. Проблеми формування стратегічного портфеля проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2011. Вип. 7. С. 44–47.

12. Молоканова В. М., Домін Г. К. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій. *Управління розвитком складних систем*, 2015. Вип.12. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=pl&user=HjiA4e4AAAJ&citation_for_view.

13. Нагорна Г. О. Соціальне проектування в державному управлінні: теоретичний аспект: дис. на здоб. наук. ступ. канд. держ. упр. Івано-Франківськ, 2018. 227 с.

14. Нова архітектура реформ. Офіс реформ Кабінету Міністрів України. URL: http://reforms.in.ua/prev/sites/default/files/imce/rdo_ua_final.pdf.

15. Почепцов Г. Г. Контроль над разумом. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2012. 350 с.

16. Рудницька С. Ю. Гуманітарні технології: від скепсису до оптимізму. *Технології розвитку інтелекту*. 2017. Т.2. URL: http://psytir.org.ua/upload/journals/2.6/authors/2017/Rudnytska_Svitlana_Juriiivna_Gumanitarni_tehnologii_vid_skepsysu_do_optymizmu.pdf.

17. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: / пер. с англ. под ред. С. Д. Бушуєва. Київ: Наук. світ, 2009. Т.1, версія 1.2. 173 с.

18. Сидоренко В. Ф. Генезис проектной культуры и эстетика дизайнерского творчества. автореф. дис. на получение степени д-ра искусствоведения: Москва, 1990. 32 с.

19. Технологія управління соціальними проектами: монографія / Т. М. Безверхнюк, А. О. Левицький, К. В. Пеклун, І. В. Руда, І. А. Сенча, Т. В. Сивак / за заг. ред. Безверхнюк Т. М. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.

20. Шаров Ю.П. Проектно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад. *Публічне управління: термінолог. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білінська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петроє*. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

21. Paul C. Strategic communication is vague. URL: www.au.af.mill/au/awc.