

Тетяна Сивак

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

МІСЦЕ ТА РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕФОРМ

У статті досліджується питання визначення місця і ролі стратегічних комунікацій у процесі забезпечення ефективності реформ в Україні. На підставі аналізу соціологічних даних щодо визначення особливостей сприйняття реформ громадянами, їхньої обізнаності та очікування стосовно впровадження та наслідків реформ було встановлено, що суттєві проблеми існують у визначенні комунікаційних цілей і заходів з їх досягнення. У статті доведено, що необхідно запровадити в діяльність органів публічної влади практику формування стратегічних цілей на базі запиту громадськості та здійснювати комунікаційну діяльність відповідно до розроблених під реалізацію кожної реформи комунікаційної стратегії, як відповідного плану дій, принципу стратегічних комунікацій.

Ключові слова: стратегічні комунікації в публічному управлінні, комунікаційні стратегії, маркетингові комунікації, ефективність реформ.

Tetyana Syvak

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

THE PLACE AND ROLE OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN ENSURING THE EFFECTIVENESS OF REFORMS

The article deals with the question of determining the place and role of strategic communications in the process of ensuring the effectiveness of reforms as qualitative evolutionary social changes. Based on the analysis of sociological data on the identification of peculiarities of reforms perception by citizens, their awareness and expectations regarding the implementation and consequences of reforms, it has been established that significant problems exist in determining the communication goals of reforms and measures to achieve them.

The specific distinction of strategic communications is their focus on remote result, which is important for the reform process; therefore, strategic tools and measures that allow gradual and systematic influence on the persuasion of the recipients should be involved. The article substantiates that the communication strategy, as an action plan in the information and communication environment, should be based on the achievements of marketing and advertising, in particular, on: a clear understanding of the target audience; meaningful and clearly defined the desired image of the future, that is, the final reform result; using the key branding concepts; synchronization of state institutions' actions, organizations and other stakeholders; satisfying the needs and expectations of the public; taking into account the feedback from target audiences; using the experience of communication campaigns of social marketing and advertising.

Strategic communication planning can be achieved by adopting the following management decisions: definition the goals of the communication program, which must be coordinated with the goals of the reform program; identification of prioritized public groups (target audiences), as well as the expected response of each of them to relevant key messages to be broadcasted on behalf of the authority; coordination of prioritized channels and communication methods. Such an approach to the communication support of the reform process will ensure «leading» target audiences from the stage of ignoring the problem, through the stage of interest, motivation to the support stage.

The article proves that it is necessary to introduce the practice of forming strategic goals based on the public request into the activities of public authorities as well as to carry out communication activities in accordance with the communication strategy, as the corresponding action plan, that should be developed for implementation of each reform, keeping up with all requirements of the strategic communications principle.

Key words: strategic communications in public administration, communication strategies, marketing communications, efficiency of reforms.

Постановка проблеми

В Україні протягом останніх кількох років активно впроваджуються реформи майже у всіх сферах суспільного життя, основу яким було закладено Угодою про Асоціацію з ЄС [19] та Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [20]. Відповідно до них було ухвалено низку інших стратегічних документів з питань реформування: державного управління [13], місцевого самоврядування та територіальної організації влади [11], освіти, вищої освіти [16], системи охорони здоров'я [6], Пенсійного фонду [12], виборчої системи [9] тощо. Об'єктом реформування є соціаль-

но-економічні та політичні процеси в Україні, які найважливішим чином впливають на життя громадян, а успіх реформ залежить від рівня сприйняття населенням змін та довіри до органів публічної влади, що їх ініціюють і впроваджують.

За даними Фонду «Демократичні ініціативи» ім. І. Кучеріва та соціологічної служби Центру Разумкова [10], які проводили опитування з метою визначення особливостей сприйняття реформ громадянами, їхньої обізнаності та очікування стосовно впровадження

© Сивак Т. В., 2018.

та наслідків реформ і визначення труднощів у комунікації цілей і заходів реформ, на думку громадськості зроблено лише 10% від запланованого за майже три з половиною роки планування та впровадження реформ, експертна оцінка становить 2,66 за п'ятибальною шкалою. Такі показники свідчать про високий рівень невдоволеності – 41 % [10, с. 4]. Отже, низькі темпи реалізації реформ посилюють негативні суспільні очікування стосовно їх результату. За даними опитування в успіх реформ вірять лише 5 % та простежується динаміка до зниження [10, с. 5].

Також за даними того ж видання, більшість опитаних експертів, тобто фахівців у профільних галузях, демонструють високу (25%) віру в успіх реформ, очевидно відмінність частково пояснюється різними очікуваннями та різницею поінформованості щодо перебігу реформ. Такий стан справ є загрозовим, оскільки громадяни виступають не лише головними «споживачами» реформ, а й головними розпорядниками розподілу влади. Тому з метою зниження ризику поширення антиреформаторських і популістських настроїв необхідно враховувати основні претензії громадян до процесу й наслідків політики реформ та у комунікації з суспільством.

Запорукою успіху проведення реформ є, окрім іншого, скоординоване, системне і належне використання комунікативних можливостей держави, адже дотримання такої форми взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління сприяє розвитку демократії та об'єднанню зусиль органів публічної влади, громадянського суспільства та окремих його представників, інших стейкхолдерів, адже комунікація реформ залишається важливою комплексною суспільно-політичною проблемою.

Найчастіше під комунікаціями в публічному управлінні прийнято вважати періодичне висвітлення діяльності відповідного органу влади на офіційних веб-сторінках та у засобах масової інформації, тобто інформування. Але інформування не передбачає зворотності дій, заходи моніторингу рівня поінформованості та підтримки, воно може бути лише одним із початкових етапів комунікаційного процесу стратегічного рівня. Основою комунікацій є взаємовплив, взаємовраховання думки та інтересів, переконання та зміна сприйняття і поведінки. Тому останнім часом активно ведеться мова про запровадження стратегічних комунікацій у діяльність органів публічної влади, як своєрідного принципу публічного управління. Процес реформування не може здійснюватися лише владою, він вимагає і зміни парадигми щодо ролі громадян у процесі реформ, вони повинні мати достатньо знань, розуміння суті реформи, позитивне ставлення до змін та мотивацію до того, щоб змінювати існуючі практики.

Стратегічні комунікації, що ґрунтуються на широкомасштабних дослідженнях та, найголовніше, на врахуванні думок громадськості, їх інтересів, цінностей, побоювань тощо, стануть тим рушійним локомотивом, що допоможе органам публічної влади досягти відкритості, успіху в реформуванні та налагодити довіру.

Проблемам в сфері публічного управління, що стосуються стратегічного планування, ефективності проведення реформ, розвитку комуніка-

Аналіз останніх досліджень і публікацій

ційного потенціалу органів публічної влади тощо в науці приділено достатньо уваги, зокрема ціх питання у своїх наукових працях досліджували: Бакуменко В. [21], Богданов С. [1], Брукс Р. [24], Волович В. [15], Гельмус Т. [25],

Коник Д. [4], Кравченко С. [5], Полтерович В. [8], Сурмін Ю. [17] тощо. Саме їх роботи було покладено в основу дослідження щодо актуалізації комунікаційної складової процесу реформування, зокрема ролі й місця в цьому процесі такого інноваційного інструментарію, як стратегічні комунікації.

Мета

Головною метою даної публікації є дослідження значення та місця стратегічних комунікацій у процесі забезпечення ефективності реформ

в Україні, започаткованих відповідно до «Стратегії – 2020», Угоди про Асоціацію з ЄС, де наскрізною канвою простежується акцент на необхідності розвитку діалогу та співробітництва (внутрішнього і зовнішнього) між усіма стейкхолдерами, та інших профільних концепцій і програм.

Виклад основного матеріалу

Реформи у сучасному світі визнані найкращим шляхом прогресивного розвитку суспільства. Навіть його глибокі, докорінні перетворення здійснюються з оперттям на комплекс реформ. На даний час реформи роз-

глядаються як найбільш імовірна форма подальшого розвитку постіндустріальних суспільств [23, с. 951]. У найзагальнішому розумінні реформа – це перетворення, зміна, перевлаштування чого-небудь [14, с. 712; 18, с. 597]. При цьому перетворення означає внесення докорінних змін, перероблення у щось інше, переведення у інший стан, надання нового вигляду тощо, а перевлаштування – влаштування (обладнання, налагодження) заново, по-іншому [7, с. 306]. Отже, можемо стверджувати, що реформа – це така зміна, що передбачає перехід певного об'єкта у новий якісний стан.

Для позначення такого типу змін прийнято застосовувати поняття «розвиток». Згідно з класичним визначенням, що міститься у низці словникових, насамперед енциклопедичних джерел, розвиток – це безповоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів, внаслідок якої виникає їх новий якісний стан, тобто виникають, перетворюються або зникають їх елементи і зв'язки [21, с. 166]. У застосуванні до суспільного життя виділяють поняття «суспільний розвиток», під яким розуміється тип змін у суспільстві, що відзначається переходом суспільних відносин до якісно нового стану [15, с. 457; 21, с. 166].

Суспільні реформи є суттєвими якісними суспільними змінами, що забезпечують активну суспільну еволюцію. Проте порівняно із соціальними революціями реформи виступають кількісними змінами, оскільки вони не знищують основ наявної структури, передусім не порушують основ існуючого ладу [2, с. 901]. На цій особливості наголошується у визначенні соціальної реформи як зміни, перетворення, нововведення, перевлаштування певної сторони суспільного життя (порядків, інститутів, організацій, закладів), що не усуває основ існуючої соціально-політичної структури і наявного суспільного ладу [22, с. 447].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Будь-яка реформа спрямована на певне вдосконалення, тобто усунення або виправлення недоліків, помилок, підвищення ефективності роботи певної системи тощо [26, с. 1188]. Зокрема, існує визначення реформи як перетворення з метою покращення [8, с. 9]. Таким чином, реформи спрямовані на прогресивний розвиток суспільства, але водночас покликані зберегти існування певних соціально-політичних, економічних чи ідеологічних структур, інститутів тощо [22, с. 481; 15, с. 451]. Якщо революціям властиві значні руйнівні складові, то реформи мають оновлювати певні складові наявної суспільної системи без її руйнування [17, с. 113].

Важливою характеристикою реформ є відносно повільний і поступовий характер змін, які завдяки цьому відбуваються спокійніше та природніше для суспільства, ніж революції [17, с. 113]. У цьому зв'язку реформи відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності суспільного розвитку, який стимулюється передбачуваними змінами, ефективними нововведеннями, що не ведуть до деструктивного зламу існуючого порядку [15, с. 458]. Зокрема, науковці наголошують на корисності для будь-якого суспільства політичних реформ, оскільки вони забезпечують запобігання насильницьким методам, конфронтації й політичним конфліктам, безкризовий прогресивний розвиток і поступове вдосконалення політичної системи суспільства [22, с. 480].

Суспільні зміни – це зміни або трансформації форм соціальної самоорганізації макросоціального рівня, сутність яких полягає у зміні, внаслідок перетворень суспільного устрою, відносно усталених форм взаємодії в основних або у всіх підсистемах суспільства.

Загалом же реформи, як якісні еволюційні суспільні зміни, мають такі визначальні характеристики:

- спрямованість на прогресивний суспільний розвиток, тобто на підвищення якості життя переважної більшості громадян країни;
- відносно повільний та поступовий характер змін, що сприяє їх органічності для суспільства, стабільності суспільного розвитку, уникненню насильницьких методів і кризових явищ;
- здійснення під проводом публічної влади, тому її дієздатність та ефективність має ключове значення для успішного реформування;
- цілеспрямованість, тобто неможливість здійснення реформ без чіткого цілепокладання;
- аконність, що зумовлює важливість конституційного і законодавчого забезпечення реформаторських змін;
- збереження основ існуючого ладу, що, з урахуванням наявності конституцій у більшості сучасних держав, доцільно трактувати так, що реформи не порушують основ саме конституційного ладу [5, с. 20].

Тобто, сутністю реформ є поступовий перехід, в першу чергу, суспільства до якісно ново стану свого існування, що передбачає розуміння нових «правил гри», етапів переходу та, найголовніше, чітке усвідомлення кінцевого результату – мети реформ, когнітивного образу. В певному розумінні – це управління майбутнім, перетворення віртуального в реальне, функції якого покладаються на державу, як єдиний інститут історії, що здатен завдяки своїм ресурсам працювати з майбутнім.

Досліджуючи роль стратегічних комунікацій в процесі реформування, зауважимо, що вони мають відношення здебільшого до стратегії, ніж до комунікації [23] – і зауважимо, що комунікацією є не тільки повідомлення, а в першу чергу дії, діяльність органів влади, які впроваджують реформи. В основі стратегічних комунікацій в процесі реалізації реформ, як діалогової моделі, знаходиться достовірність, добросовісність, переконання, несуперечливість для різних цільових груп (аудиторій), підтримка спільних цінностей, знаходження нових смислів і постійний діалог.

Стратегічні комунікації в публічному управлінні можемо визначити як процес: координації комунікаційної діяльності суб'єктів, зорієнтованих на встановлення довготривалих взаємовідносин з цільовими аудиторіями (об'єктами) та зміцнення їх стратегічного ефекту; синхронізації суб'єктами цілей, дій, когнітивних образів, смислів, ідей, наративів, з метою проектування в масову свідомість державних стратегічних цінностей, інтересів і цілей, реалізації місії і стратегій; постійної інформаційної взаємодії з заінтересованими сторонами, цільовими аудиторіями з метою вимірювання поведінкових і соціальних змін, внесення коригувальних дій на шляху досягнення стратегічної мети.

Основна специфіка і відмінність стратегічних комунікацій полягає в тому, що вони відрізняються від подібних заходів і процесів та зорієнтовані на довгостроковість, тобто віддалений результат. Тому для реалізації заходів із досягнення визначених цілей повинні бути максимально задіяні стратегічні інструменти й засоби, які дозволяють поступово і планомірно впливати на переконання реципієнтів. Тобто у забезпеченні стратегічних комунікацій має бути так званий «порядок денний», який в даному контексті сприймається не як завдання нижчого рівня у порівнянні зі стратегічними цілями, а основне його завдання – визначити, про що саме мають говорити медіа і цільова аудиторія в певний проміжок часу.

Ще однією важливою характеристикою стратегічних комунікацій є узгодженість, тобто координація зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу / процесів, що передбачає наявність єдиного центру стратегічних комунікацій з вироблення стратегічних цілей, стратегічних наративів. Узгодженість з огляду на стратегічні комунікації полягає у зосередженості держави та її органів на розумінні й залученні ключових аудиторій з метою створення, зміцнення чи збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, використовуючи скоординовані програми і плани, які синхронні з діями всіх інструментів публічної влади. Тобто важливе місце мають скоординованість і синхронізація зусиль суб'єктів стратегічних комунікацій для досягнення цілей держави та залучення ключових аудиторій, на потреби і реакцію яких можна і слід спиратися для здійснення політики.

Як нами вже зазначалось, стратегічні комунікації в публічному управлінні визначаються як своєрідний принцип, який має бути покладено в основу управління державою, однак вони передбачають певний порядок денний, тобто в певному розумінні план дій, основне призначення якого – визначити, про що саме мають говорити медіа, ключові лідери і цільова аудиторія в певний проміжок часу. В даному випадку погодимось з підходом Богданова С.В. [1, с. 139] та Коника Д. [4,

с. 48], які пропонують використовувати комунікаційні стратегії як плани проектів, плани дій, реалізація яких повинна здійснюватися за допомогою традиційних каналів та інструментів комунікацій.

В основі комунікаційної стратегії, як плану дій в інформаційно-комунікаційному середовищі в процесі реформування відповідної галузі чи сфери, мають бути покладено можливості і технології маркетингу та реклами. Такий підхід було запропоновано Гельмусом Т., Пауль К., Глен Р.В. [25] для підвищення ефективності військових дій шляхом покращення ставлення до дій американського уряду з боку місцевих цільових аудиторій з метою створення більш прийняттого середовища для майбутніх дій.

Відповідно до такого підходу, можемо визначити основні складові, заходи, які мають бути покладені в основу розробки комунікаційної стратегії відповідального за реформу органу влади:

- чітке розуміння цільової аудиторії, її таргетування щонайменше за одним критерієм – очікуваний рівень підтримки у процесі реалізації реформ;
- осмислене і чітке визначення бажаного образу майбутнього, тобто кінцевого результату реформи. З цією метою необхідно використовувати концепцію позиціонування яке передбачає чітке визначення переваг, котрі отримає громадянин в результаті реалізації відповідної реформи;
- використання ключових концепцій брендингу, під яким передбачається формування відповідного сприйняття установи, органу влади;
- синхронізація дій державних установ, організацій та інших стейкхолдерів. Всі дії ключових гравців, що мають відношення до реформування, мають бути синхронізовані таким чином, щоб на їх основі можна було б скласти єдине, несуперечливе і зрозуміле ключове повідомлення для цільової аудиторії.
- задоволення потреб і очікувань громадськості передбачає управління сприйняттям з боку громадськості та пошук шляхів їх очікувань. Ступінь задоволеності громадян ходом реформ є критично важливим.
- врахування зворотного зв'язку з боку цільових аудиторій – періодичне вимірювання настроїв громадськості дасть змогу вносити корективи як у сам процес реформування, так і в комунікаційний процес шляхом планування додаткових заходів з роз'яснення, переконання, інформування.
- використання досвіду комунікаційних кампаній соціального маркетингу та реклами, тобто суттєвий акцент має ставитись на використання соціальної реклами з метою стимулювання бажаних видів поведінки.

Таким чином, розробка комунікаційної стратегії за цим підходом дозволить державному органу, відповідальному за проведення відповідної реформи:

- забезпечити вчасне розповсюдження доступної для сприйняття та достовірної інформації щодо відповідної тематики;
- сприяти впровадженню практик та поведінки представників цільових аудиторій, що є пріоритетним для державного органу;
- забезпечити ефективну комунікацію з усіма цільовими аудиторіями;

- використати для ефективної комунікації весь наявний потенціал органу влади та його партнерів;
- підвищити рівень легітимності та довіри до відповідного органу влади, якнайширше використовуючи в комунікаційній роботі методи двосторонньої комунікації.

Стратегічне планування у сфері комунікацій можна забезпечити шляхом прийняття наступних управлінських рішень: визначення цілей комунікаційної програми, які мають бути узгоджені з цілями програми реформи; ідентифікувати пріоритетні групи громадськості (цільові аудиторії), а також очікувану реакцію кожної з них на відповідні ключові повідомлення (месиджі), які транслюватимуться від імені органу влади; узгодити пріоритетні канали та методи комунікації. Такий підхід до комунікаційного супроводу процесу реформування забезпечить «проводження» цільових аудиторій від стадії ігнорування проблеми, через стадії зацікавленості, мотивації до стадії підтримки.

Відповідно до зазначеного вище аналітичного видання з питань громадської думки щодо реформ, до однієї з п'яти успішних реформ респонденти відносять освітню реформу [10, с. 9]. Це пояснюється тим, що МОН України проводить досить активну інформаційно-комунікаційну кампанію відповідно до ухваленої рішенням колегії від 26.05.2017 р. № 4/1-15 Комунікаційної стратегії МОН 2017-2020 [3], яка була розроблена в рамках проекту з підтримки реформ у сфері освіти. Основна мета зазначена як: створення фундаменту для проактивної комунікації реформ за стратегічними напрямками; визначити коротко-, середньо- та довгострокові комунікаційні пріоритети міністерства; донести комунікаційну стратегію до співробітників МОН та підпорядкованих установ; навчити комунікаційні підрозділи працювати згідно з пріоритетами стратегії.

Комунікаційна стратегія МОН була розроблена на підставі проведення ситуаційного аналізу, в основі якого було проведення аудитів комунікаційного потенціалу міністерства, стану комунікативних ресурсів МОН та відомств, медіа-могіторингу, моніторингу уа-нету та досліджень громадської думки щодо реформ та діяльності міністерства. Також в результаті проведеного всебічного аналізу комунікаційного потенціалу та спроможності МОН, було визначено комунікаційні цілі, досліджено основні цільові аудиторії – основних реципієнтів результатів реформи, визначено рівень їх обізнаності, основні очікування та ставлення до реформи, сформульовано ключові повідомлення та визначено найбільш ефективні комунікаційні канали.

Однак, такий підхід до процесу реалізації реформи з акцентом на комунікаційну складову є швидше винятком із правил, ніж об'єктивною унормованою умовою реформування.

Висновки

Стратегічні комунікації є невід'ємною частиною управлінського процесу, одним із принципів публічного управління, інструментом формування довіри до дій Уряду, в цілому, та окремих міністерств, зокрема, єдиний спосіб досягнути розуміння і, як результат – отримати підтримку реформ громадянами і суспільством.

Для забезпечення підтримки громадськістю реформ в Україні необхідно унормувати сам термін «комунікація», адже він не зафіксований на законо-

давчому рівні – інформаційно-роз'яснювальна робота органів влади не означає комунікацію влади з суспільством. Також необхідно запровадити в діяльність органів публічної влади практику формування стратегічних цілей на базі запиту громадськості та здійснювати комунікаційну діяльність відповідно до комунікаційних стратегій, розроблених під реалізацію кожної реформи, як відповідного плану дій, з дотриманням принципу стратегічних комунікацій. Саме такий підхід дасть змогу владі стати зрозумілою суспільству, ефективно реформувати пріоритетні галузі, підвищити спроможність міністерств і відомств та ефективність діяльності Уряду в цілому.

Література.

1. Богданов С. В. Стратегические коммуникации: концептуальные подходы и модели для государственного управления. Государственное управление: электронный вестник. 2017. Вып. № 61. С. 132–152
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови; уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
3. Комунікаційна стратегія МОН України – 2017-2020 : схвалено рішенням колегії МОН від 26.05.2017 р. № 4/1-15. URL: <http://mon.gov.ua/content/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2017/10/27/komunikacijna-strategiya-mon-2017-2020.pdf>.
4. Коник Д. Стратегічні комунікації : посібник для державних службовців / Д. Коник. – К. : ТОВ «ОБНОВА КОМПАНІЇ», 2016. 256 с.
5. Кравченко С. Теоретичне розуміння реформ як форми суспільних змін. Вісник НАДУ при Президентові України. Київ: НАДУ, 2010. Вип 2 (4). С. 14–21
6. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років / МФ «Відродження». URL: <http://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf>.
7. Новий тлумачний словник української мови: у 4 т. / уклад. : В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. Київ: Аконіт, 2001. Т. 3: О-Р. 2001. 927 с.
8. Полтерович В. М. Элементы теории реформ : монография. Москва: Экономика, 2007. 448 с.
9. Реформа виборчого законодавства; Реанімаційний пакет реформ. URL: <https://rpr.org.ua/groups-rpr/05reforma-vyborchoho-zakonodavstva>.
10. Реформи в Україні: чи знають, чи вірять, чи підтримують? Громадська думка: інформаційно-аналітичне видання. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. І. Кучеріва. 2018. № 32. 16 с.
11. Розпорядження КМУ від 01.04.2014 р. №333-р «Про схвалення Концепції реформування місцевого самосрядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
12. Розпорядження КМУ від 14.09.2016 р. № 672-р «Про схвалення Стратегії модернізації та розвитку Пенсійного фонду України на період до 2020 року. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/672-2016-%D1%80>.
13. Розпорядження КМУ від 24.06.2016 р. «Деякі питання реформування державного управління України». URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#n9>.
14. Словарь русского языка: в 4 т. / ред. А. П. Евгеньева. 3-е изд., стер. Москва: Рус. яз., 1985. Т. 3: П-Р. 1987. 752 с.
15. Соціологія : корот. енцикл. слов. / заг. ред. В. І. Волович. Київ: Укр. Центр духов. культури, 1998. 736 с.
16. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 р. (проект); МОН України: URL: http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011_11_2014.pdf.
17. Сурмин Ю. П., Туленков Н. В. Теория социальных технологий : учеб. пособие. Київ: МАУП, 2004. 608 с.
18. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тис. слів і словосполучень / уклад. : О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк. Київ: Довіра, 2006. 789 с
19. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони; ратифіковано Законом України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
20. Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
21. Управління суспільним розвитком : словник-довідник / уклад. В. Д. Бакуменко, С. О. Борисевич, О. А. Бутрін та ін. ; за заг. ред. А. М. Михненка, В. Д. Бакуменка. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 248 с.
22. Філософія політики : корот. енцикл. слов. / авт.-упоряд. В. П. Андрущенко та ін. Київ: Знання України, 2002. 670 с.
23. Юридическая энциклопедия / ред. Б. Н. Топорнин. Москва: Юристъ, 2001. 1272 с.
24. Brooks R. Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine / R. Brooks // Foreign Policy. December 6, 2012. URL: <http://foreignpolicy.com/2012/12/06/confessions-of-a-strategic-communicator>.
25. Helmus T. Enlisting Madison Avenue: The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation / Helmus T., Paul Chr., Glenn R.W. Santa Monica, CA: RAND, 2007. P. 57–82.
26. Longman dictionary of contemporary english / [direct. by D. Summers]. 3d ed. Harlow: Longman Group, 1995. 1690 p.