

Оксана ОРГІЄЦЬ

Національна академія державного управління

при Президентіві України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СТОРІТЕЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Розглядається сторітелінг як спосіб передачі знань у системі державної влади. Обґрунтовується, що сторітелінг є інструментом управління персоналом, його використання дає можливість керівникам свідомо направляти службовців у потрібне русло, формувати організаційну культуру, допомагати адаптації новачків. Аналізуються причини використання різних видів історій, показується ряд ситуацій, у яких доречно вживати сторітелінг у сфері роботи з персоналом державної служби. Наводяться вимоги, яким повинна задовольняти історія в межах технології сторітелінгу. Описуються види корпоративних історій: кращі та невдалі приклади роботи; історії, які просувають цінності організаційної роботи; історії-персоналії; історії-антивіруси, а також приклади їх правильного застосування в різних ситуаціях.

Ключові слова: сторітелінг, інституційна пам'ять, інструменти управління, органи державної влади, історії.

Oksana Orhüets. Organizational storytelling as an instrument for saving institutional memory in the governmental bodies

The storytelling as a way to transmit knowledge in the governmental bodies is considered. It is determined that the storytelling is an instrument to manage the staff; the usage of the storytelling gives a manager an opportunity to lead the staff, form organizational culture, help new staff to get adapted. The article gives the analysis of using different stories, provides the situations which are appropriate for working with the governmental staff. It also provides the demands to the history within the technology of storytelling. The types of corporative histories: the best and failed examples; the histories which promote organization values; personal histories; histories-antiviruses, also an examples of its correct using in different situations are described.

Key words: storytelling, institutional memory, management instruments, governmental bodies, histories.

Будь-який орган державної влади має власну історію. Протягом свого життєвого циклу він акумулює оповідання, міфи, легенди, пов'язані з успішними досягненнями або невдачами відділів, управлінь чи окремих співробітників, «пам'ятає» приклади яскравих виступів, переконань свого керівництва. Уміння управляти цими історіями, зберігати та розвивати вигідні розповіді, правильно та своєчасно подавати їх потрібним слухачам, нейтралізувати шкідливі історії, а часом і створювати нові – завдання сучасних управлінців, які прагнуть до підвищення ефективності соціальних відносин в організації через застосування методів сторітелінгу.

Менеджерам приватного сектору, акцентує Ш. Каллахан, використовувати історії легко: вони продають свою продукцію, приносять прибуток, управляють своїми витратами та водночас створюють цінності, зберігають робочі місця й залишаються у бізнесі. На противагу їм роботу управлінців державного сектору, які одержують значні ресурси, підтримку та легітимність з боку політиків, важко виміряти. Говорячи про досягнення установи, неможливо одразу оцінити особистий вплив керівника на управлінські процеси, оскільки результати часто виявляються значно пізніше, іноді через кілька років [10]. Тому опанування та використання сторітелінгу в роботі персоналу державної служби, чия професійна реальність безпосередньо не пов'язана з корпоративними комунікаціями, є актуальним, по-перше, з огляду на правильне

висвітлення завдань і результатів діяльності державних службовців, підняття їх іміджу. По-друге, сторітелінг як спосіб передачі інформації та знань, а також спонукання до бажаних дій за допомогою повчальних історій можна ефективно застосовувати для формування та розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади – здатності організації зберігати, нагромаджувати та відтворювати неформалізовані та формалізовані організаційні знання, які узагальнюють її досвід, традиції та формують компетенції організації [5].

Серед науковців, які досліджують сторітелінг як технологію управління людьми, варто назвати іноземних авторів: А. Новічкову, Ю. Воскресенську, Ю. Герасименко, О. Тодорову, Ш. Каллахана, Ф. Сіссоко, П. Сміта.

Незважаючи на велику кількість зарубіжних робіт, присвячених питанням сторітелінгу, обрану для дослідження тему можна вважати недостатньо розробленою. Оскільки дослідження інструменту сторітелінгу досить нове явище у вітчизняній науці, аналіз теоретичних досліджень з цього питання надасть можливість по-новому поглянути на розуміння сутності застосування історій у державному управлінні.

Мета статті – розглянути інструмент сторітелінгу в практиці управління персоналом та можливість його застосування у збереженні інституційної пам'яті в органах державної влади.

Сторітелінг (від англ. story – історія, telling – розповідання, оповідання) як технологія в зарубіжній літературі трактується по-різному. Однак усі дослідники зазначають, що історія є одним із найбільш ефективних способів передачі знань, оскільки вона дає можливість людям її почути, дійти власних висновків. Сторітелінг був винайдений та успішно випробуваний на власному досвіді Девідом Армстронгом, главою міжнародної компанії Armstrong International. Розробляючи свій метод, керівник врахував відомий психологічний фактор: історії більш виразні, цікаві та легше асоціюються з особистим досвідом, ніж правила або директиви. Вони краще запам'ятовуються, їм надають більшого значення та їх вплив на поведінку людей сильніший [1]. Гарна, вмотивована історія завжди несе в собі кілька ключових «інгредієнтів»: емоції, співпереживання слухача і, звичайно, сенс, заради якого історія звучить. Емоції допомагають краще сприймати та запам'ятовувати матеріал. Співпереживання дозволяє співвідносити історію зі своїм досвідом і тримати увагу слухача. У сенсі закладена суть, тобто головна ідея оповідача або висновок, який повинен зробити слухач. Історії активізують наше образне мислення, «включають» емоційні центри в головному мозку, тому повідомлення, які ми чуємо, краще запам'ятовуються [2].

Організаційний сторітелінг – інструмент управління, який застосовується для розуміння, інтерпретації та поширення цінностей, норм, правил і принципів організаційної культури, передачі неформальних знань за допомогою використання корпоративних історій, міфів, легенд. На нашу думку, впровадження організаційного сторітелінгу у вітчизняне державне управління має всі шанси на успіх, адже для українського менталітету це явище близьке, але не на рівні технології, а на побутовому, повсякденному рівні. Розповідання історій дуже властиве українській культурі, можна сказати, багато хто з нас живе тим, що хто і кому сказав, хто і що зробив і як до цього поставилися інші. Ми успішно вирішуємо формальні питання найчастіше шляхом встановлення неформальних зв'язків і використовуємо тиск таких зв'язків (дзвінки «зверху», корупційні схеми, родинні зв'язки тощо). Таким чином, у появі сторітелінгу в українській практиці державного управління як технології ззовні є позитивний момент, який полягає в тому, що тепер керівники органів державної влади зможуть свідомо спрямовувати держслужбовців у потрібне русло, формувати організаційну культуру, допомагати адаптації новачків.

П. Сміт наводить ряд аргументів, заради чого в системі державної служби необхідно використовувати історії:

– це просто: будь-хто може це зробити;
– демографічні переваги – сторітелінг працює з будь-яким контингентом: керівниками, підлеглими, досвідченими або новими співробітниками; кожен зможе зрозуміти розповідь;
– поширення: ви розкажете хорошу історію і вона буде «подорожувати» самостійно, без вашої участі, щоб передаватися знову та знову;
– легке запам'ятовування: факти легше запам'ятати, якщо вони вплетені в історію;
– історія надихає: коли ви розповіли історію, від якої люди були у захваті, вони хочуть поділитися нею з іншими [12].

У свою чергу, Ф. Сіссоко називає причини, з яких слід приділяти більше уваги різним видам історій у державному управлінні:

– історії змушують людей піклуватися – вони можуть бути використані для створення співпереживання або мобілізації людей;

– історії ламають бар'єри – вони руйнують ієрархії та зближують людей у потрібні моменти;

– історії допомагають людям зрозуміти проблему – вони ілюструють складність питання і забезпечують розуміння його структури та важливості, а також іншого реального випадку;

– історії допомагають людям призупинити недовіру – вони підказують нові способи бачення, стимулюють творче мислення і зменшують песимізм;

– історії розширюють можливості – вони допомагають оповідачу відчувати себе відповідальним за необхідність проведення змін [11].

Сторітелінг не є ефективним інструментом державного управління, але він є дієвим інструментом керівництва для управління персоналом. Для розробки інноваційних проектів, стратегічних планів, організаційних регламентів тощо історія не спроможна допомогти, проте щоб впровадити все це, необхідно переконати співробітників у їх необхідності, досягти розуміння, вмотивувати. Саме в цих випадках хороша історія стає в нагоді. Щоб впливати на інших, інновації повинні бути обумовлені потребами та сподіваннями людей, які виграють від цього. Проте через проблеми в державному секторі, такі як нестача коштів, брак персоналу, політична нестабільність, не завжди легко державним службовцям, які розробляють програми або надають державні послуги, зробити паузу, згадати мотиви, пов'язані з їх призначенням. У цьому контексті історії звичайних людей служать для створення нових доказів про те, що важливо для людей, а також про те, що не працює. Історії також забезпечують емоційний зв'язок, необхідний для мобілізації іноді скептично налаштованих державних службовців щодо необхідності змін [11].

Найчастіше застосування сторітелінгу буде доречним у сфері роботи з персоналом державної служби в таких ситуаціях:

– у процесі передачі деяких традицій у конкретному органі влади, який ґрунтується на принципі «у нас прийнято / не прийнято». Сторітелінг дозволяє створити зрозумілий взаємозв'язок між минулим, сьогоденням і майбутнім. Новоприйнятий службовець чіткіше розуміє, хто створив конкретні правила і з якою метою;

– для того щоб впровадити нову або зміцнити прийняту раніше організаційну ідеологію. Схожий метод передачі цінностей спрощує відносини між співробітниками, а також помітно зменшує кількість конфліктів, які виникають. При цьому самооцінка кожного співробітника підвищується. Такі розповіді дають можливість працівникам усвідомити, яким повинен бути хороший службовець органу державної влади та яка поведінка буде заохочуватися керівництвом;

– для ефективної мотивації працівника. Через обмежене фінансування органів державної влади коштів на мотивування персоналу (надання премій) не вистачає, тому прищеплювати співробітникам думку, що на роботі не варто просто формально

відбувати час, наразі допоможе саме сторітелінг. Кожен державний службовець повинен розглядати свою працю як внесок у розвиток установи й особисту кар'єру. Подібні розповіді можуть бути про те, як якийсь співробітник досяг неймовірного кар'єрного зростання;

– для розвитку лояльності працівників. Коли кожний державний службовець пишається установою, у якій він працює, значно скорочуються витрати на матеріальне заохочення персоналу, зменшується соціальне напруження в колективі [9].

Застосування сторітелінгу дасть змогу керівництву органу державної влади:

– розвивати культуру знань, включаючи організаційні традиції, норми, цінності, правила тощо [6];

– більш ефективно управляти мотивацією та процесом навчання, наводячи історії, які описують приклади успішної роботи або невдачі;

– конструктивно критикувати помилки підлеглих [12];

– збільшити ефективність комунікацій в організації та зменшити рівень формалізації [5];

– докладаючи мінімальних зусиль, створити позитивний імідж державної влади, як всередині неї, так і зовні, оскільки сторітелінг – важливий інструмент у зв'язках з громадськістю та ЗМІ;

– контролювати ставлення службовців до помилок керівництва;

– отримати простий інструмент для контролю проблем у функціонуванні організації в період реформ, зменшити опір впровадженню інновацій з боку державних службовців [6];

– поліпшити організаційні, у тому числі й управлінські процеси.

Але найголовнішою, хоча й найбільш недооціненою, перевагою сторітелінгу є те, що з його допомогою можна сформувати інституційну пам'ять. Її наявність вигідна керівникам тим, що дозволяє об'єднувати всі ресурси в єдиній точці доступу для всіх співробітників. Завдяки пам'яті можна запобігти повторенню минулих помилок, зберегти досвід відносин з громадянами та співробітниками. Крім того, структуризація знань з урахуванням їх значущості дозволяє спростити аналіз та прогнозування результатів роботи органу державної влади. Використовуючи знання регулярно, вдасться забезпечити адекватну реакцію на зміну зовнішніх умов і адаптацію до них; поліпшити швидкість і якість обміну знаннями; удосконалити систему навчання; провести аналіз досвіду органу державної влади. При цьому весь цей досвід може бути поданий у вигляді формалізованих і неформалізованих знань, в організаційних історіях, міфах тощо [6].

Зрозуміло, що необхідні навички, включаючи глибокі знання з певної галузі державного управління, передати за допомогою сторітелінгу досить важко. Для засвоєння таких конкретних форм знання службовцям необхідні формальна професійна освіта, підвищення кваліфікації, програми самонавчання, передача досвіду шляхом наставництва тощо. Але неявні знання, які супроводжують будь-який вид професійної діяльності та не фіксуються в жодному документі або інформаційній базі, найкраще передаються неформальним шляхом. Як відомо, доступ до неявних знань (близько 80 % всіх знань організації) може бути отриманий тільки в процесі взаємодії людей. Основним механізмом для створення високоцінних знань є особисте спілкування співробітників певної організації, яке неможливе без наведення певних прикладів, розповідання корпоративних історій [5]. Так, в органі державної влади сторітелінг можна застосовувати для створення середовища, у якому історія може бути використана: для забезпечення обміну навичками та досвідом [4]; передачі системи цінностей організації новачкам; нівелювання стресу у нових співробітників у разі невдач [8]; засвоєння кращих практик.

Як зазначає О. Тодорова, сторітелінг базується на принципах, а не на жорстких правилах. У сторітелінгу існує безліч супротивників, які аргументують свою позицію

недоліками цього інструменту. Однак усі недоліки компенсуються його перевагами, адже усна розповідь – це найпотужніший інструмент впливу [8]. Необхідно зазначити, що історія в межах технології сторітелінгу має задовольняти певним вимогам:

1. Розповідати історію необхідно настільки просто, наскільки це можливо. Хороша історія – та, у якій акцентується на головній думці. Важливо, щоб розповідь завершувалася повчанням, була короткою і трактувалася однозначно. Історія не повинна бути сухою констатацією факту. Вона має бути емоційно насиченою та спонукати слухачів до дій.

2. Той, хто розповідає історію, повинен робити це переконливо. Потрібно, аби історія ґрунтувалася на реальному випадку. Таке завдання доцільно доручати більш досвідченим співробітникам порівняно зі слухачами. Якщо історія розповідатиметься досить захоплююче, оточуючі добре її сприймуть, не вважатимуть це безцільним відволіканням від головної теми.

3. Корпоративний сторітелінг має бути максимально ненав'язливим. Не варто розповідати одну й ту саму історію декілька разів. Не буде зайвим привносити в історію нові факти, які раніше ігнорувалися. Інакше такі розповіді можуть з часом набриднути працівникам, які не перший рік працюють в установі.

4. Щоб сторітелінг був ефективним, треба робити розповіді наскрізними, тобто знайомити з ними співробітників потрібно на всіх рівнях. Однак для кожного рівня інтерпретація має бути своя [9].

5. Обов'язково в кінці історії зробити висновок, не потрібно спонукати слухачів шукати його самостійно, оскільки кожен може винести зовсім не ту мораль, до якої ви підводили. А. Янихбаш пропонує вживати такі фрази-шаблони: «Цей випадок багато чому мене навчив, а саме: ...», «Так що не слід опускати руки навіть у найважчих, здавалося б, ситуаціях ...», «Отже, якщо людина трудиться сумлінно, її старання обов'язково оцінять ... » [3] (переклад автора. – О. О.).

Організаційні історії досить різноманітні. Застосування їх видів залежить від багатьох чинників – послань, які вони в собі несуть, ситуацій, які вони описують, типів героїв, які в них фігурують, а також від аудиторії, на яку вони фокусуються [7]. Сторітелінг можна застосовувати не лише для того, щоб впливати на формування організаційної культури, він допомагає під час публічних виступів захищати свою точку зору, переконувати опонентів.

Один із найпоширеніших видів корпоративних історій – опис як кращих, так і невдалих прикладів роботи (так званих best / worst practice). Методика здійснення найвдалих проєктів органу державної влади (наприклад, переможців обласних, всеукраїнських конкурсів розвитку територіальних громад) – надзвичайно цінний матеріал, який обов'язково повинен зберігатися. Невдалим прикладом роботи може бути добірка вже архівних офіційних документів, на яких щойно призначений заступник голови однієї з райдержадміністрацій Запорізької області, незважаючи на пояснення начальника загального відділу, писав червоною пастою резолюції в довільній формі майже на піваркуша, висловлюючи при цьому власні думки щодо вміщеної в цих документах інформації. Історія іншого керівника, який на заяві про дозвіл на проведення політичного мітингу в 2022 р. (була зроблена помилка замість 2002 р.) написав коротку ухвалу «Не заперечую. Якщо доживу», досі є взірцем стислості та тонкого гумору.

Коли про цінності та правила організаційної культури розповідають за допомогою історій, вони набагато краще запам'ятовуються, більш ефективні, оскільки стають «живими», а не абстрактними даними з правил поведінки органу державної влади. Історії цього виду допомагають працівникам зрозуміти, якої саме поведінки від них очікує керівництво та які критерії поведінки вважаються еталоном. Прикладом можуть бути історії про порушення правил внутрішнього розпорядку

(позбавлення премії за куріння в невстановленому місці), прийнятого в закладі стилю одягу та повчальні наслідки його недотримання.

Історії-персоналії – історії лідерів, нестандартні рішення керівників, як попередніх, так і тих, що наразі працюють в установі. Розповіді про кар'єру державного службовця, який досяг значних успіхів, прийшовши в заклад спеціалістом, сьогодні є винятками в держслужбі України, проте саме такі розповіді надихають новачків на сумлінну роботу. Ніщо не здатне так мотивувати на успіх, як подібні історії. Застосування історій-персоналії стане в нагоді новопризначеним керівникам місцевих адміністрацій або їх заступникам, які до цього не працювали в органах державної влади. На жаль, ця практика поширена у вітчизняній дійсності, тому персонал зразу ж може бути налаштований проти цих осіб, внутрішньо порівнюючи їх навички зі своїм досвідом роботи. Сторітелінг у цих ситуаціях стане в нагоді, якщо під час першого знайомства з колективом новопризначений очільник розповість історію про свій попередній досвід ефективного управління в іншій сфері діяльності, складну ситуацію, яку він вирішив на користь закладу тощо. Ця історія повинна бути ретельно підготовленою, відносно короткою, дійсно мати елементи інтриги та кульмінації, не виглядати хвалебною одією самому собі.

Згідно з дослідженням Нойхаузера, велика частина співробітників розповідає про свої фірми погані історії [7]. Державна служба не виняток, оскільки просування по службі державних службовців не завжди пов'язане лише з їх досвідом роботи, наявними знаннями. Досить часто саме ці призначення є темами політичних протистоянь. Щоб мінімізувати ефект від подібних оповідань, використовують історії-антивіруси. Варто зазначити, що це досить складний вид, який потрібно застосовувати обережно. Історії-антивіруси розділяють на такі підвиди: сократичний діалог, у ході якого задається запитання, що нейтралізує погану розповідь; доведення до абсурду, яке досягається за рахунок вибору слабкого боку розповіді та її перебільшення до такого стану, коли вона починає здаватися фарсом; перебільшення, яке полягає в зміні важливого аспекту історії, щоб змусити розсміятися тих, хто її слухає. Прикладом може бути випадок, коли одна з місцевих ЗМІ розмістила про діючого голову райдержадміністрації статтю, у якій містилася інформація про його замський будинок на узбережжі моря, який він встиг збудувати вже через півроку свого керівництва, фото цієї будівлі зроблено зблизька. Через тиждень в іншому виданні була надана та сама інформація, але невеликий одноповерховий будиночок був сфотографований на фоні інших величезних котеджів можновладців, надано інформацію про виділення земельної ділянки три роки тому. Сфотографований таким чином замський будиночок виглядав невеликим сарайчиком, а користувачі мережі Інтернет навіть виявили співчуття щодо можливостей очільника району.

Задля збагачення історій, кращої наочності й інформативності рекомендується використання ілюстрованого матеріалу. Хорошим прикладом може послугувати пам'ятна дошка Бердянської районної адміністрації, яка містить прізвища та фотографії усіх очільників району (на основі архівних документів) від її заснування до сьогодення. Саме з іменами деяких із них пов'язані історії найкращих методів керівництва – Івана Ахчі, Олександра Іващенко, Володимира Чепурного та ін. Візуалізацією історій, пов'язаних з органами державної влади, є кубки, дипломи, листи-подяки, сертифікати тощо, розміщені в холі приміщення.

Таким чином, організаційний сторітелінг можна застосувати для розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади завдяки його ефективності в передачі історій про взаємодію співробітників, про норми, традиції та правила поведінки в установі, про минулі дії керівництва, практику взаємовідносин з громадянами, іншими установами. Правильне використання сторітелінгу в державній службі може стати потужним інструментом, який забезпечує обмін інформацією щодо досвіду організації.

Список використаних джерел / List of references

1. **Герасименко О.** Сторителлинг – эффективный вариант неформального обучения / Герасименко О. – Режим доступа : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330> [Gerasimenko O. Storitelling – effektivnyiy variant neformalnogo obucheniya / Gerasimenko O. – Rezhim dostupa : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330>].
2. **Зачем** нужен сторителлинг в работе HR-специалиста. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?id=12208&module=news&op=view> [Zachem nuzhen storitelling v rabote HR-spetsialista. – Rezhim dostupa : <http://hrliga.com/index.php?id=12208&module=news&op=view>].
3. **Как кратко** и доходчиво объяснить, чего ждет от сотрудника компания? Расскажите яркие истории: искусство сторителлинга // Директор по персоналу. – 2012. – № 8. – Режим доступа : <http://www.hr-director.ru> [Kak kratko i dohodchivo ob'yasnit, chego zhdet ot sotrudnika kompaniya? Rasskazhite yarkie istorii: iskusstvo storitellinga // Direktor po personalu. – 2012. – № 8. – Rezhim dostupa : <http://www.hr-director.ru>].
4. **Менеджмент** знаний. Руководство по обеспечению взаимосвязи менеджмента знаний с культурой организации и другими организационными процессами : ГОСТ Р 54876-2011. – Режим доступа : http://snipov.net/database/c_4263957290_doc_4293793494.html#i133386 [Menedzhment znaniy. Rukovodstvo po obespecheniyu vzaimosvyazi menedzhmenta znaniy s kulturoy organizatsii i drugimi organizatsionnyimi protsessami : GOST R 54876-2011. – Rezhim dostupa : http://snipov.net/database/c_4263957290_doc_4293793494.html#i133386].
5. **Новичкова А. В.** Сторителлинг как современный инструмент управления персоналом / Новичкова Александра Владимировна, Воскресенская Юлия Викторовна // Наукovedenie. – 2014. – № 6 (25). – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/39EVN614.pdf> [Novichkova A. V. Storitelling kak sovremennyiy instrument upravleniya personalom / Novichkova Aleksandra Vladimirovna, Voskresenskaya Yuliya Viktorovna // Naukovedenie. – 2014. – № 6(25). – Rezhim dostupa : <http://naukovedenie.ru/PDF/39EVN614.pdf>].
6. **Сторителлинг** в работе hr-менеджера // Директор по персоналу. – 2016. – Режим доступа : <http://www.hr-director.ru/article/66432-qqq-16-m12-storitelling-v-rabote-hr-menedjera> [Storitelling v rabote hr-menedzhera // Direktor po personalu. – 2016. – Rezhim dostupa : <http://www.hr-director.ru/article/66432-qqq-16-m12-storitelling-v-rabote-hr-menedjera>].
7. **Сторителлинг**: истории, мифы, легенды, герои. – Режим доступа : http://studme.org/65598/menedzhment/storitelling_istorii_mify_legendy_geroi [Storitelling: istorii, mifyi, legendyi, geroi. – Rezhim dostupa : http://studme.org/65598/menedzhment/storitelling_istorii_mify_legendy_geroi].
8. **Тодорова О.** Сторителлинг как инновационный PR-инструмент / Тодорова О. // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – Режим доступа : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14130> [Todorova O. Storitelling kak innovatsionnyiy PR-instrument / Todorova O. // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. – 2014. – № 4. – Rezhim dostupa : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14130>].
9. **Что такое** сторителлинг. – Режим доступа : <http://constructorus.ru/uspex/storitelling.html> [Chto takoe storitelling. – Rezhim dostupa : <http://constructorus.ru/uspex/storitelling.html>].
10. **Callahan Sh.** The Role of Storytelling in Government / Shawn Callahan. 2013. – Access mode : <http://www.anecdote.com/2013/04/the-role-storytelling-in-government>.
11. **Sissoko F.** The Power of Storytelling in Public Services / Fan Sissoko. – 2015. – Access mode : <http://www.innovationunit.org/blog/201501/power-storytelling-public-services>.
12. **Smith P.** Why Government Communicators Should Tell More Stories / Smith Paul. – 2014. – Access mode : <https://www.govdelivery.com/blog/compelling-content/why-government-communicators-should-tell-more-stories>.

Надійшла до редколегії 20.02.17