

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019). Спеціальність – 281. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.14>

УДК 35.353.2

О. В. Матюшенко,

аспірант кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9649-4871>

КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ

O. Matiushenko,

Postgraduate student of the Department of Regional Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

COMPLEX MECHANISM OF MANAGEMENT OF SOCIAL PROJECTS IN UKRAINE

У статті проаналізовано та обґрунтовано основні механізми управління соціальними проєктами: нормативно-правовий, інституційно-організаційний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний. Встановлено, що основним завданням нормативно-правового механізму є забезпечення проєктної діяльності державних і недержавних суб'єктів публічного управління.

Особливістю інституційно-організаційного механізму визначено функціонування державних установ та організацій, що здійснюють загальне регулювання проєктної діяльності, та також організаційних структур, що забезпечують виконання взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів в рамках соціальних проєктів. Фінансовий механізм обґрунтовано через такі способи фінансування як: фінансування державних цільових програм, державна підтримка соціальних інвестиційних проєктів, соціальне замовлення та багатоканальне фінансування. Призначенням інформаційно-комунікаційного механізму визначено необхідність забезпечення планування управління комунікаціями, управління комунікаціями та контроль комунікацій, що має бути у вигляді комунікаційної стратегії соціального проєкту.

Запропоновано визначення комплексного механізму управління соціальним проєктом, яке обґрунтовано як логічний взаємозв'язок ключових механізмів, що забезпечують реалізацію усіх етапів життєвого циклу соціальної інновації у процесі її перетворення у соціальну цінність, а також функціонування та взаємодію державних і недержавних суб'єктів публічного управління та їх цілеспрямовану діяльність у процесі реалізації соціального проєкту.

The article analyzes and substantiates the main mechanisms of social project management: normative-legal, institutional-organizational, financial, and information-communication. It has been established that the main task of the normative-legal mechanism is to ensure the project activities of state and non-state entities of public administration. The peculiarity of the institutional and organizational mechanism is the functioning of state institutions and organizations that carry out general regulation of project activities, as well as organizational structures that ensure the implementation of activities related to deadlines, resources and executors within the framework of social projects at the strategic, functional and operational levels. Due to the financial mechanism it is substantiated through such methods of financing as: financing of state targeted programs, state support of social

investment projects, social order and multi-channel financing, which requires the accumulation of financial resources from various sources.

The purpose of the information and communication mechanism is defined as the need to ensure communication management planning, communication management, and communication control, which should be in the form of a communication strategy of a social project. It is proposed to consider the communication strategy of a social project as a complex program of actions aimed at a choice of the most priority tools of marketing and social communications, as well as technologies of social marketing and social advertising, their optimal combination and strengthening of their integrative influence on stakeholders as key project participants.

A definition of a complex social project management mechanism is proposed, which is justified as a logical relationship of key mechanisms, which ensure the implementation of all stages of the life cycle of social innovation in the process of its transformation into social value, as well as the functioning and interaction of state and non-state subjects of public administration and their targeted activities in the process of implementing a social project.

Ключові слова: *соціальні проєкти, нормативно-правовий механізм, фінансовий механізм, інституційно-організаційний механізм, інформаційно-комунікаційний механізм, комплексний механізм.*

Keywords: *social projects, normative-legal mechanism, financial mechanism, institutional-organizational mechanism, information-communication mechanism, complex mechanism.*

Постановка проблеми. Відновлення України, яке планується Урядом після здобуття перемоги над російськими загарбниками, вимагатиме від органів публічного управління застосування комплексного підходу. Величезна кількість зруйнованої інфраструктури, суттєве зниження рівня життя населення, готовність іноземних інвесторів підтримувати всебічний розвиток

післявоєнної України ставить перед державним апаратом виклик у забезпеченні належного рівня управління цими процесами. Відповідно до Плану відновлення України [4], реалізація якого має відбуватися у вигляді 15 Національних програм (850 проєктів), що спрямовані на досягнення 2032 ключових цілей розвитку держави, має відбуватись у тому числі і завдяки активному використанню проєктного підходу у сфері публічного управління.

Також Планом відновлення України передбачено глобальну мету – розвиток інвестиційної привабливості України, що, в свою чергу, також вимагає застосування інструментів, методів та технологій публічного управління, які б давали змогу потенційним інвесторам контролювати та відслідковувати власні інвестиції. Адже саме проєктно-орієнтоване управління стратегічним розвитком, як системний комплекс заходів, підходів, інструментів та інституцій, що дозволяє здійснювати цілеспрямовану діяльність зі стратегічного розвитку у вигляді окремих проєкту, як інструменту програмованого досягнення визначених цілей, є реальним інструментом реалізації такого стратегічного документу, яким є План відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання застосування проєктного підходу у сфері публічного управління, а також соціального проєктування та реалізації соціальних проєктів було об'єктом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: Батченко Л. та Деліні М. [1], Безверхнюк Т. [7], Корженко В. [2], Мельник Т. [3], Ткачук О. і Турчак В. [8], Тургало Т. [9] та інші. Зазначені автори приділяли увагу таким аспектам як нормативно-правове забезпечення проєктної діяльності, формування організаційного, фінансового та інформаційного механізму управління проєктами, однак не приділено достатньо уваги саме комплексному механізму управління соціальними проєктами у сфері публічного управління України.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування нормативно-правового, інституційно-організаційного, фінансового та

інформаційно-комунікаційного механізми та на цій підставі запропонувати комплексний механізм управління соціальними проектами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблематика запровадження технологій та інструментів проектного менеджменту у сферу публічного управління та адміністрування активно обговорюється науковою спільнотою протягом кількох останніх десятиліть, що дає змогу стверджувати про дієвість цього інструментарію та потребу в додаткових обґрунтуваннях щодо адаптації його до вітчизняної публічної сфери. Так, за визначенням Корженка В., соціальний проект у публічному управлінні – це відповідний план, програма або навіть задум застосування тимчасової дії, що виконується для створення чогось унікального на основі партнерських відносин між владою і громадянами [2, с. 135]. На думку автора, такий проект може стосуватися модернізації та управління й окремих сфер суспільного буття, а також їх якісного перетворення чи докорінних змін відповідно до сучасних вимог. Таким чином, на нашу думку, найбільш ефективним інструментом для реалізації державних стратегій та планів є саме застосування технологій управління соціальними проектами, які за своєю суттю спрямовуються саме на створення відповідних соціальних цінностей, підвищення рівня життя населення, розвиток інфраструктури тощо. Особливістю соціальних проектів, на відміну від бізнес-проектів є їх ресурсне забезпечення, зокрема мова йде про нормативно-правове регулювання проектної діяльності органів публічної влади, наявність організаційних, інформаційно-комунікаційних, людських ресурсів, а також фінансового забезпечення. Таким чином, можемо вести мову про кілька ключових механізмів управління соціальними проектами у публічному управлінні, а саме: нормативно-правовий, інституційно-організаційний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний.

Виходячи із цього, можемо детально розглянути кожен із запропонованих механізмів, що в сукупності становитиме собою комплексний механізм управління соціальними проектами та впливатиме на структуру самого соціального проекту та систему управління ним.

Поняття *нормативно-правового механізму управління соціальними проєктами* пов'язане із інституціональним забезпечення проєктної діяльності суб'єктів публічного управління у сфері соціального розвитку, тобто легалізації їх взаємодії у процесі реалізації соціальних проєктів, а також створенні відповідних правових умов, правил та відповідальних організаційних структур, до функцій який відноситься загальне управління соціальним проєктом, а також здійснення моніторингових і контролюючих функцій.

Окремим блоком нормативно-правового механізму є регулювання питань фінансового забезпечення соціальних проєктів. Тобто, нормативно-правове забезпечення, і в цілому право, як наголошують деякі науковці, є не тільки однією із проблем теорії права і публічного управління, а також розглядається в якості інституційного нормативного формування [3, с. 6]. Тому сутність і зміст нормативно-правового механізму мають тісний зв'язок із поняттями правового і державного регулювання. Виходячи з цього, варто зазначити погодитись із визначенням Ткачук О. та Турчак В., що нормативно-правовий механізм є теоретико-методологічною категорією, що визначає зв'язки, правові засоби та функції, які використовуються в процесі державного регулювання на різних стадіях, та надає можливість представити у взаємозв'язку всі можливі нормативно-правові засоби, на основі яких вони відбувається [8, с. 57]. Також, варто зазначити, що структура нормативно-правового механізму є складною системою, що складається із суб'єктів, принципів, засобів, технологій та інструментів, які забезпечують проєктну діяльність суб'єктів публічного управління у відповідній сфері. В цілому, характеризуючи нормативно-правовий механізм управління соціальними проєктами, можна охарактеризувати його тим, що процес нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування ґрунтується на правосвідомості його суб'єктів, їх правовій культурі, а також встановлених та закріплених принципах, що в сукупності становлять комплекс заходів нормативно-правового впливу.

Виходячи із цього, можемо обґрунтувати сутність нормативно-правового механізму управління соціальними проєктами у чотирьох аспектах:

- регулювання проєктної діяльності суб'єктів публічного управління на концептуальному рівні, що характеризується об'єктивною потребою у розвитку України як демократичної європейської держави, розвитку інститутів громадянського суспільства та залученні їх до публічно-управлінського процесу, а також у реформуванні і розвитку соціальної сфери із залученням представників недержавного сектору економіки (бізнес-структур);

- інституційне забезпечення процесу управління соціальними проєктами, що характеризується об'єктивною потребою у формуванні і функціонуванні публічних інституцій, що здійснюють професійну діяльність у сфері управління соціальними проєктами із залученням представників бізнес- та науково-експертного середовища, а також громадськості до різних етапів соціального проєктування в Україні;

- режимне регулювання управління соціальними проєктами, що характеризується окремим видом нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності у сфері публічного управління, що представляє собою сукупність правових засобів у сфері соціального розвитку, де взаємодіють всі учасники соціального проєкту як суб'єкти й об'єкти проєктної діяльності;

- методично-інструктивна регламентація проєктної діяльності, що характеризується наявністю правового регулювання взаємодії інституційно-різних суб'єктів та об'єктів проєктної діяльності у сфері соціально-економічного розвитку. Мова йде про сукупність регламентів, процедур, алгоритмів, технологій, правил, функцій і повноважень усіх учасників соціального проєкту для кожного етапу його реалізації.

Інституційно-організаційний механізм управління соціальними проєктами становить собою систему державних інституцій, установ та організацій, до компетенцій яких віднесено загальне регулювання проєктної діяльності в сфері публічного управління, розробка методичного забезпечення з регулювання відносин державних і недержавних суб'єктів соціальних проєктів

у процесі їх реалізації. В основі інституційно-організаційного механізму управління соціальними проектами містить організаційну, стимулюючу та контролюючу складові [1], а також складається із технологій, інструментів і методів та окремих структур, що мають відповідні повноваження у сфері управління проектами у публічній сфері та в сукупності забезпечують необхідними ресурсами процес управління соціальними проектами.

В цілому, характеризуючи інституційно-організаційний механізм управління соціальними проектами як систему взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів, тобто систему управління соціальним проектом, можемо зазначити наступні особливості: одночасна участь в управлінні соціальним проектом великої кількості дійових осіб (учасників); необхідність мобілізації та перерозподілу ресурсів, що необхідні для реалізації соціального проекту; наявність у кожної групи стейкхолдерів власних інтересів, які необхідно узгодити у процесі реалізації соціального проекту. У цьому контексті соціальний проект варто розглянути як організаційну систему, що складається із таких організаційних елементів: управлінська підсистема, функціонування окремої підсистеми як об'єкта управління, організаційні інфраструктура, механізм функціонування.

Деякі вітчизняні науковці організаційний механізм управління проектом визначають як взаємопов'язаність і послідовність дій суб'єктів управління проектом, що є узгодженими з наявною сукупністю засобів і регламентуючих методів і забезпечують перетворення ухвалених рішень в результат проекту [7, с. 76]. Виходячи із цього, організаційний механізм управління соціальним проектом можемо трактувати як певний регламент взаємодії організаційних елементів соціального проекту та процедуру прийняття управлінських рішень по проекту. При цьому регламентом є відповідний організаційний документ для встановлення порядку організації діяльності, а процедурою – сукупність необхідних управлінських операцій, що виконуються згідно із визначеним і затвердженим алгоритмом.

Отже, інституційно-організаційний механізм управління соціальним проектом має розглядатись на кількох рівнях: організація управління соціальним проектом на стратегічному рівні, де має бути створено відповідну організаційну структуру – проектний офіс; організація управління соціальним проектом на функціональному (тактичному) рівні, де може бути сформовано відповідну команду управління соціальним проектом та / або група реалізації соціального проекту; операційний рівень забезпечує виконання робіт у процесі реалізації соціального проекту відповідно до затвердженого плану.

Специфіка чинного *фінансового механізму управління соціальним проектом*, який за своєю суттю є неприбутковим, однак таким, що спрямований на створення певного суспільного блага, є його три складові: бюджетне фінансування державних цільових програм і державна підтримка соціальних інвестиційних проектів; державне фінансування соціальних послуг в рамках технології соціального замовлення; багатоканальне фінансування, що передбачає акумуляцію ресурсів із різних джерел.

Найбільш ефективним із вищеперерахованих є механізм багатоканального фінансування, що дозволяє здійснювати фінансове забезпечення із різних джерел: державного та місцевого бюджетів, міжнародних інвестиційних фондів, коштів в рамках державних, регіональних та місцевих програм, благодійних фондів, грантового фінансування, коштів зібраних в рамках пожертв та волонтерських рухів, а також коштів, отриманих від діяльності державних підприємств, банківські кредити та самофінансування.

В рамках механізму багатоканального фінансування варто вказати на проекти, що реалізуються в рамках публічно-приватного партнерства, яке відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» визначається як спосіб залучення внутрішніх ресурсів розвитку на регіональному і місцевому рівнях, механізм активізації фінансування соціальних програм і проектів, що спроможні сформувати мультиплікативних ефект [5]. Також вагоме місце у розширенні можливостей забезпечення фінансових ресурсів у процесі реалізації соціального проекту є грантове

фінансування, яке надається спеціалізованими фондами за принципами адресності, конкурсності, безоплатності та безповоротності.

Також механізм багатоканального фінансування управління соціальними проектами передбачає закріплення процедури пошуку потенційних інвесторів, грантодавців та фондів. У зв'язку з цим набувають розвитку технологічні, технічні та інформаційні можливості здійснення такої діяльності, зокрема мова йде про фандрейзинг, краудфандинг та ендаумент. Основною умовою забезпечення багатоканального фінансування для реалізації соціального проекту є його відповідність вимогам, цінностям та пріоритетам зазначених каналів, способів та джерел фінансування, тобто інвесторів, грантодавців та фондів.

Інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальними проектами спрямований на забезпечення узгодження інтересів усіх стейкхолдерів соціального проектування та введення соціальних інновацій (органи влади, бізнес-середовище, представники громадськості, а також донори та інвестори) з метою формування сприятливого середовища та їх залучення і підтримки на усіх етапах – від планування – до завершення. Відповідно, основне завдання цього механізму полягає у забезпечення належного рівня інформаційної взаємодії усіма учасниками соціального проекту та регламентування внутрішніх і зовнішніх, формальних і неформальних, вертикальних і горизонтальних, офіційних і неофіційних, а також письмових, усних та інших видів комунікації у процесі управління соціальним проектом.

Інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальним проектом має забезпечувати такі процеси: планування управління комунікаціями, управління комунікаціями, контроль комунікацій на усіх етапах реалізації соціального проекту. Можемо зазначити, що розробка і реалізація комунікаційної стратегії відповідного соціального проекту має враховувати інформаційно-комунікаційні заходи на передпроектному етапі, етапі розробки проекту, етапі реалізації та завершення соціального проекту. А в цілому, комунікаційну стратегію соціального проекту можемо визначити як комплексну

програму дій, що спрямована на вибір найбільш пріоритетних інструментів маркетингових та соціальних комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу на стейкхолдерів, як ключових аудиторій проекту. Основне призначення комунікаційної стратегії соціального проекту полягає у забезпеченні інформаційного супроводу тих соціальних змін, що передбачені проектом.

Характеризуючи особливості інформаційно-комунікаційного механізму управління соціальним проектом, можемо зазначити, що він має ґрунтуватись на інформаційних, комунікаційних, гуманітарних та соціальних технологіях. В основу розробки комунікаційних стратегій соціального проекту має бути покладено комплексний системний підхід COMBI (Communication for Behavioural Impact – комунікація для впливу на поведінку), який було запропоновано Еверхолдом Х. та Елілом Р. для моделювання плану комунікацій [11, с. 10]. Аналізуючи переваги маркетингових комунікацій та технології маркетингу і соціальної реклами, що були запропоновані Гельмусом Т., Пауль К., Глен Р. [10], на яких наголошує також і Сивак Т. [6] можемо запропонувати такі обов'язкові аспекти для врахування у процесі розробки комунікаційного плану соціального проекту: чітке розуміння цільової аудиторії (стейкхолдерів соціального проекту), осмислене і чітке визначення бажаного образу майбутнього стану соціальної системи, використання ключових концепцій брендингу, синхронізація дій учасників соціального проекту (державних установ, організацій, органів місцевого самоврядування, бізнес-структур, представників громадськості тощо), задоволення потреб та сподівань громадськості (кінцевих бенефіціарів результатів соціального проекту), забезпечення зворотного зв'язку із цільовими аудиторіями соціального проекту та врахування його результатів, використання досвіду комунікаційних та інформаційних кампаній соціального маркетингу та соціальної реклами.

Таким чином, можемо узагальнити, що запропоновані вище механізми управління соціальним проектом у сфері публічного управління можуть становити собою основу комплексного механізму. Адже, комплексний

механізм управління соціальним проектом – це логічний взаємозв'язок механізмів, що забезпечують реалізацію усіх етапів життєвого циклу соціальної інновації у процесі її перетворення у соціальну цінність, а також функціонування та взаємодію державних і недержавних суб'єктів публічного управління та їх цілеспрямовану діяльність у процесі реалізації соціального проекту.

Висновки з цього дослідження та перспективи в цьому напрямку.

Запропоновано визначення комплексного механізму управління соціальним проектом як логічний взаємозв'язок ключових механізмів, що забезпечують реалізацію усіх етапів життєвого циклу соціальної інновації у процесі її перетворення у соціальну цінність, а також функціонування та взаємодію державних і недержавних суб'єктів публічного управління та їх цілеспрямовану діяльність у процесі реалізації соціального проекту. В основу комплексного механізму управління соціальним проектом запропоновано та обґрунтовано такі механізми як:

- нормативно-правовий механізм, основне завдання якого забезпечення проектної діяльності державних і недержавних суб'єктів публічного управління на концептуальному рівні, на рівні інституційного забезпечення процесу управління соціальним проектом, режимного регулювання та інструктивно-методичної регламентації проектної діяльності;

- інституційно-організаційний механізм, що становить собою функціонування державних установ та організацій, що здійснюють загальне регулювання проектної діяльності у сфері соціального розвитку, а також організаційних структур, що забезпечують виконання взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів в рамках соціальних проектів на стратегічному, функціональному та операційному рівнях;

- фінансовий механізм, що складається із наступних аспектів: бюджетне фінансування державних цільових програм, державна підтримка соціальних інвестиційних проектів, державне фінансування соціальних послуг в

рамках технології соціального замовлення та багатоканальне фінансування, що передбачає акумуляцію ресурсів із різних джерел;

- інформаційно-комунікаційний механізм, що має забезпечувати такі процеси як: планування управління комунікаціями, управління комунікаціями, контроль комунікацій на усіх етапах реалізації соціального проєкту, та має бути розроблений у вигляді комунікаційної стратегії соціального проєкту.

Література

1. Батченко Л. В., Деліні М. М. Інституційний механізм забезпечення соціально-економічної відповідальності підприємництва в національній економіці. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6275>

2. Корженко В. В. Проектний менеджмент у публічному управлінні. *Публічне управління* : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 135.

3. Мельник Т. Зовнішньоекономічний сектор України: реалії та перспективи. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 38-55.

4. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2022).

5. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2404-VI ; зі змінами від 16.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

6. Сивак Т. В. Місце та роль стратегічних комунікацій у процесі забезпечення ефективності реформ. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. праць. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. № 4 (76). С. 81-85.

7. Технологія управління соціальними проєктами : монографія / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак та ін. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.

8. Ткачук О., Турчак В. Управління розвитком підприємництва в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 1. С. 56-64.

9. Торгалю Т. Механізми формування і реалізації проєктів регіонального розвитку: стан наукового розроблення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 1. С. 101-109.

10. Helmus T., Paul Chr., Glenn R.W. Enlisting Madison Avenue: The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation. Santa Monica, CA: RAND, 2007. P. 57–82.

11. Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers. UNISEF, 2008. 76 p.

References

1. Batchenko, L. V., Delini, M. M. (2016), “The institutional mechanism of ensuring social and economic responsibility of entrepreneurship in the national economy”, *Efficient economy*, Vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6275> (Accessed 11 September 2022).

2. Kuibida, V. S., Bilynska, M. M. and Petroie, O. M. (2018), *Publichne upravlinnia [Public administration]*, NAPA, Kyiv, Ukraine.

3. Melnyk, T. (2016), “Foreign economic sector of Ukraine: realities and prospects”, *Bulletin of KNTEU*, Vol. 4, Pp. 38-55.

4. Plan for the recovery of Ukraine (2022), available at: <https://recovery.gov.ua> (accessed 11 September 2022).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Law of Ukraine “About public-private partnership”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (accessed 11 September 2022).

6. Syvak, T. V. (2018), “The place and role of strategic communications in the process of ensuring the effectiveness of reforms”, *Actual problems of public administration*, Vol. 4 (76), Pp. 81-85.

7. Bezverhnyuk, T. M. Sencha, I. A. and Syvak, T. V. (2014), Tekhnolohiia upravlinnia sotsialnymy proektamy [Technology of managing social projects], ORIPA NAPA, Odesa, Ukraine.

8. Tkachuk, O., Turchak, V. (2015), “Business development management in Ukraine”, Bulletin of KNTEU, Vol. 1, pp. 56-64.

9. Torhalo, T. (2016), “Mechanisms of formation and implementation of regional development projects: state of scientific development”, State administration and local self-government, Vol. 1, pp. 101-109.

10. Helmus, T., Paul, Chr. and Glenn, R.W. (2007), Enlisting Madison Avenue: The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation, RAND, Santa Monica, United States.

11. UNISEF (2008), Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers, UNISEF, United States.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2022 р.