

Отримано: 17 серпня 2024 р.

Прорецензовано: 12 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 18 вересня 2024 р.

e-mail: irina.kadikova@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-3189-7231>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-4-10

Кадикова І. М. Особливості стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 4–10.

УДК: 658:005.21

JEL-класифікація: O35; L31

Кадикова Ірина Миколаївна,*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМИ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ

У статті розкрито актуальність і необхідність розробки методологічних підходів до стратегічного управління за умов, коли зростання кількості людей з інвалідністю, мігрантів та інших вразливих груп під час військових дій вимагає трансформації управління соціальною сферою, адаптації соціальних програм для посилення їх інклюзивності. Запропоновано модель LRNG для формалізації приналежності проекту/програми до категорії соціальних. В межах цього дослідження показано актуальність і необхідність розробки методологічних підходів до стратегічного управління за умов, коли зростання кількості людей з інвалідністю, мігрантів та інших вразливих груп під час військових дій вимагає трансформації управління соціальною сферою, адаптації соціальних програм для посилення їх інклюзивності. Запропоновано виділення соціальних проектів до окремої категорії, що потребує специфічного інструментарію з урахуванням специфіки, через яку найважливішою галуззю знань виділено управління стейкхолдерами. Особливу увагу приділено категорії «довіра» в управлінні стейкхолдерами соціальних інклюзивних проектів/програм.

Ключові слова: стратегічне управління, проектний менеджмент, соціальний проєкт, соціальна програма, інклюзія.

Iryna Kadykova,*Associate professor of the Department of project management in urban economy and construction,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INCLUSIVE SOCIAL PROGRAMS

This article addresses the urgent need to develop methodological approaches for strategic management in response to the growing numbers of people with disabilities, migrants, and other vulnerable groups affected by military actions. These conditions demand a transformation in social sector management and adaptation of social programs to improve inclusivity. The paper proposes an LRNG model for classifying projects and programs as social, highlighting the particular significance of social projects aimed at shaping public opinion—referred to as “socially-forming” projects.

The study emphasizes that both scientific and practical interest is increasingly focused on finding effective methodologies for building an inclusive society in Ukraine. This can be achieved through well-managed social projects that help shape public opinion and foster inclusivity. These projects are essential components of inclusive social programs aimed at the strategic development of an inclusive society, addressing the needs of those impacted by military actions, such as people with disabilities and migrants.

Inclusive social programs, by reducing the risk of exclusion among vulnerable groups, can enhance productivity and contribute to the broader economic development of the state. In this context, the article proposes classifying social projects as a distinct category that requires specialized management tools, particularly emphasizing stakeholder management as a crucial area of focus. The concept of “trust” is identified as a critical factor in managing stakeholders involved in social inclusive projects and programs.

In conclusion, this study underscores the importance of adapting strategic management approaches to create and sustain inclusive social programs that can respond effectively to the needs of vulnerable populations in challenging socio-political environments.

Keywords: strategic management, project management, social project, social program, inclusion.

Постановка проблеми. Зростання за час військових дій числа людей з інвалідністю, мігрантів та інших вразливих груп вимагає адаптації соціальних програм у зв'язку з необхідністю посилення їх інклюзивного спрямування. Інклюзивні соціальні програми можуть підвищити продуктивність і сприяти загальнодержавному економічному розвитку. Включення всіх верств населення в соціально-економічні процеси забезпечує більш стійкий економічний ріст. Стратегічне управління дозволяє ефективно реагувати на ці

зміни та враховувати потреби населення за умови наявності системи стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами. Це вимагає систематичного оновлення стратегічного менеджменту як на теоретичному, так і на практичному рівнях. Таким чином, тема статті є важливою та актуальною через її фокус на особливостях стратегічного менеджменту інклюзивними соціальними програмами, оскільки управління соціальними проектами у воєнний та повоєнний періоди матиме певну специфіку, яка має бути врахована при стратегічному плануванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Соціальні програми традиційно розглядаються як комплекс узгоджених заходів за цілями, строками, ресурсами та виконавцями у масштабах визначеної території та галузі соціальної сфери, що спрямовані на вирішення комплексу соціальних проблем [1]. Зокрема, проф. І. Сазонець відмічає, що і соціальний і соціально-економічний ефект соціальних програм виражається в підвищенні якості життя громадян і суспільства в цілому. Дослідженню ефективності програм державної соціальної підтримки в Україні присвячені роботи проф. О. Макарової [2; 3].

Мета дослідження: дослідити характерні особливості стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами, які мають на меті запобігання виключення вразливих верств населення з соціально-економічних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У роботі ми будемо використовувати категорію «програма» відповідно до її трактування у проєктному менеджменті, що дозволить нам розширити предметну область, не обмежуючись державними соціальними програмами. Програма містить пов'язані проєкти, підпрограми та операції програми, якими скоординовано управляють для досягнення вигід, недоступних при індивідуальному управлінні ними [4]. І відповідно, проєкт – тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату. Проєкти можуть бути як самостійними, так і частиною програми або портфелю.

У соціальних програмах зазвичай виділяють кілька ключових напрямків, кожен з яких має своє значення та мету (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрямки соціальних програм

№	Напрямок соціальних програм	Зміст та мета програми
1	Соціальний захист і забезпечення	Проєкти і підпрограми, спрямовані на підтримку різних верств населення, включаючи пенсіонерів, осіб з інвалідністю, багатодітні сім'ї та інших, які потребують допомоги.
2	Охорона здоров'я	Проєкти і підпрограми, які забезпечують доступ до медичних послуг, профілактику захворювань, вакцинацію та оздоровлення населення, що сприяє поліпшенню загального стану здоров'я суспільства.
3	Освіта	Проєкти і підпрограми, спрямовані на підвищення якості освіти, доступність навчальних закладів та професійної підготовки, що сприяє розвитку людського капіталу.
4	Культура та мистецтво	Проєкти і підпрограми, що підтримують культурні ініціативи, мистецькі проєкти та заходи, які сприяють збереженню культурної спадщини та розвитку творчого потенціалу суспільства.
5	Засоби масової інформації	Проєкти і підпрограми, що сприяють інформаційній доступності, розвитку незалежних медіа, а також пропаганді медіа-грамотності серед населення.
6	Фізична культура і спорт	Охоплює проєкти і підпрограми, які заохочують активний спосіб життя, організацію спортивних заходів, розвиток спортивної інфраструктури та підтримку спорту серед молоді.

Джерело: підготовлено автором за [5].

Насамперед є потреба в уточненні визначення категорії «соціальний проєкт». Дослідники, зокрема О. Балакірева, О. Безпалько, Д. Зверева, І. Іонова, О. Мішин, С. Мішина, О. Яременко та ін., наводять численні тлумачення, акцентуючи увагу на різних аспектах [6–8]. Однак, на нашу думку, ці визначення вимагають доповнення метриками, які б дозволили формалізувати питання приналежності проєкту до соціальних проєктів.

Таким формалізованим підходом може бути розроблена в роботі [9] модель LRNG, яка базується на концепції сталого розвитку. Зв'язки P_{ij} між проєктами i у складі програми і цілями сталого розвитку j (ЦСР) представляються у вигляді матриці (1), елементи якої вказують на наявність або відсутність відповідності проєктів та ЦСР: $F=1$, якщо відповідність є, і $F=0$ за відсутністю відповідності:

$$P_{ij} = [F_{ij}], \quad (1)$$

де i – номер проєкту в складі програми,

j – номер цілі сталого розвитку, $j = (1 \div 17)$.

І хоча багато з ЦСР, запропонованих ООН, передбачають соціальний вплив, деякі більше зосереджені на економічних або екологічних аспектах (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця вимірів сталого розвитку за цілями сталого розвитку

Виміри сталого розвитку, W	ЦСР, j																
	j=1	j=2	j=3	j=4	j=5	j=6	j=7	j=8	j=9	j=10	j=11	j=12	j=13	j=14	j=15	j=16	j=17
Social	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Economic	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
Environment	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1

Джерело: складено автором за [10].

$$\text{Виміри сталого розвитку } W = \begin{bmatrix} \text{Social} \\ \text{Economic} \\ \text{Environment} \end{bmatrix}.$$

Індекс соціальності Soc_i i -го проєкту може бути розрахований за формулою (2) з урахуванням його ефектів на різних рівнях:

$$Soc_{il} = \sum_{j=1}^{17} F_{ij} E_{ij} K_{ijl} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}}, \quad (2)$$

де E_{ij} – сила ефекту i -го проєкту у досягненні j -ї ЦСР,

K_{ijl} – вагомість ефекту i -го проєкту у досягненні j -ї ЦСР для рівня l , де $l = \{L; R; N; G\}$ відображає відповідно локальний рівень L, регіональний R, національний N і глобальний G;

$1_{\{W=\text{Social}\}}$ – індикаторна функція, яка дорівнює 1 при $W=\text{Social}$ і дорівнює 0 в інших випадках.

Відповідно, соціальність проєкту може бути представлена матрицею (3)

$$Soc_{project} = \begin{bmatrix} Soc_{iL} \\ Soc_{iR} \\ Soc_{iN} \\ Soc_{iG} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \sum_{j=1}^{17} F_{ij} E_{ij} K_{ijL} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_{j=1}^{17} F_{ij} E_{ij} K_{ijR} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_{j=1}^{17} F_{ij} E_{ij} K_{ijN} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_{j=1}^{17} F_{ij} E_{ij} K_{ijG} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \end{bmatrix}, \quad (3)$$

а соціальність програми – матрицею (4)

$$Soc_{program} = \begin{bmatrix} \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijL} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijR} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijN} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijG} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \end{bmatrix}. \quad (4)$$

Відповідно до наведеного вище, соціальним проєктом можна вважати проєкт, який принаймні на одному із чотирьох рівнів LRNG має додатній показник $Soc_{project}$. Водночас соціальною програмою можна вважати програму, яка принаймні на одному із чотирьох рівнів LRNG має додатній показник $Soc_{program}$.

Таким чином запропоновано формалізовано проводити ідентифікацію, чи є проєкт і програма соціальними чи ні. Наступним кроком є уточнення змістовних характеристик соціального проєкту і соціальної програми.

Приймаючи загалом класифікацію проєктів за десятьма категоріями, запропонованими Р. Д. Арчибальдом, ми, проте, пропонуємо її доповнити, оскільки наше дослідження присвячено управлінню соціальними програмами. Справді, «проєкти у кожній виділеній категорії характеризуються дуже схожими життєвими циклами, а також процедурами та інструментами затвердження, планування, бюджетування, складання розкладів, моніторингу та контролю протягом цих життєвих циклів. У більшості випадків між процесами управління життєвими циклами проєктів у категоріях та підкатегоріях існують відмінності, іноді значні» [11]. Виходячи з цих положень, а також із особливостей воєнного та повоєнного середовища, у якому зміщуються акценти не тільки у матеріальній площині, а значною мірою і в психологічній, пропонується розширити класифікацію Р. Д. Арчибальда (табл. 3) категорією «Соціальні проєкти» з виділенням підкатегорій «Соціально-прикладні проєкти» та «Соціально-формуючі проєкти» (табл. 4) [12; 13].

Таблиця 3

Рекомендовані категорії проєктів Арчибальда

№	Категорії проєктів	Кількість підкатегорій
1	Аерокосмічні/оборонні проєкти	3
2	Проєкти зміни бізнес-процесів та організаційного розвитку	5
3	Проєкти комунікаційних систем	2
4	Проєкти подій	2
5	Проєкти у сфері капітального будівництва	4
6	Проєкти інформаційних систем (програмного забезпечення)	1
7	Проєкти міжнародного розвитку	7
8	Культурно-масові та розважальні проєкти	3
9	Розробка продукту чи послуги	5
10	НДДКР-проєкти	5
	Інші	

Джерело: побудовано за [11].

Таблиця 4

Рекомендовані категорії проєктів – доповнення класифікації Арчибальда

№	Категорії проєктів	Приклади
11	Соціальні проєкти	
11.1	Соціально-прикладні проєкти	Проведення соціальної акції збору коштів на лікування потерпілого від військової агресії
11.2	Соціально-формуючі проєкти	Проведення серії заходів з патріотичного виховання дітей та молоді

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, у категорії «Соціальні проєкти» виділено два класи: великі та малі проєкти відповідно до термінології Р. Д. Арчибальда. Вони мають схожі властивості та відмінності (табл. 5).

Таблиця 5

Порівняльна характеристика підкатегорій соціальних проєктів

Характеристика	Соціально-прикладні проєкти	Соціально-формуючі проєкти
Обсяг проєкту:		
кількість грошей	Менше	Більше
кількість людей	Мале	На кілька порядків більше
зміст робіт	Невелике	На кілька порядків більше
географія	Локально (точково)	Вся країна
Складність проєкту:		
різноманіття цілей та завдань	Одна проста мета, мала кількість завдань	Ціль складна, велика кількість багатограних завдань
кількість беруть участь внутрішніх підрозділів та зовнішніх організацій	Невелика кількість	Дуже велика кількість
контроль органів державного регулювання	Незначний	Більшою мірою
Зовнішній чи внутрішній замовник	Зовнішній замовник (приватна особа або організація)	Зовнішній замовник (держава)
Ступінь участі замовника у проєкті	Пасивна участь	Помірна участь
Рівні ризику у проєкті:		
ступінь новизни проєкту	Низька	Висока – ризики вищі
тривалість і терміновість виконання	Мала – ризики вищі	Дуже велика
Обсяг проєкту (див. вище)	Невеликий	Великий – ризики вищі
складність проєкту (див. вище)	Низька	Висока – ризики вищі
ступінь новизни та невизначеності застосовуваної технології	Відомі технології, ризики нижчі	Менш відомі технології, ризики вищі
та ін.		

Джерело: авторська розробка.

Говорячи про управління соціальними проєктами, більший науковий інтерес викликають соціальні проєкти формування громадської думки, тобто соціально-формуючі проєкти. Зумовлено це тим, що, маючи на меті формування/зміну суспільної думки, пріоритетним стає управління комунікаціями, оскільки це



є ключовим інструментом коригувального впливу на суспільну свідомість. На рівні розвитку суспільства значна частина комунікацій здійснюється через соціальні мережі, які здатні надавати величезний вплив, на що складається з множин елементів та підмножин на основі їх зв'язків (стосунків дружби, спілкування, відслідковування публікацій тощо), а, по-друге, як інтернет-реалізація цієї соціальної структури (такі як Facebook, Facebook Messenger, Instagram, TikTok, Telegram, YouTube, Twitter, LinkedIn, WhatsApp та ін.).

У цьому контексті надзвичайно важливим стає інститут довіри серед користувачів онлайн-соціальних мереж. Категорія «довіра» на початку ХХ ст. трактувалася як психічний стан, внаслідок якого індивід покладається на будь-яку думку, яка здається йому авторитетною, і тому відмовляється від самостійного дослідження питання. Маючи залишковий рівень довіри, індивід, який не хоче або не може вирішити або зробити що-небудь сам, покладається або на визнану думку, або на авторитетну особу. Сучасні дослідники феномену довіри не дають однозначного визначення йому. В рамках цього дослідження прийємо визначення Ф. Ільєсова, згідно з яким довіра – це «сукупність уявлень і настроїв суб'єкта:

а) відображають його очікування того, що об'єкт реалізовуватиме деякі функції, що сприяють збільшенню або збереженню ресурсів суб'єкта;

б) які у готовності суб'єкта делегувати об'єкту реалізацію цих функцій» [14]. Іноземні дослідники також багато уваги приділяють довірі у питаннях проєктного менеджменту: «Довіра повинна поліпшити міжорганізаційні відносини між головними учасниками процесу розвитку проєкту» [15; 16].

Довіра значно впливає на терміни виконання соціально-формуючих проєктів, оскільки їх продуктом є інновація у вигляді нової/зміненої громадської думки. Особливо це стосується соціальних проєктів повоєнного періоду, бо, говорячи про проєкти воєнного періоду, маємо відзначити однією з його найбільших особливостей терміновість прийняття рішень і висока ймовірність різкої зміни умов середовища реалізації проєкту та відповідно необхідність проявляти довіру необґрунтовано та скоріш інтуїтивно, ніж раціонально. У таких умовах, інтуїція може стати важливим фактором успішності проєкту. Проєктні менеджери часто мусять вирішувати складні проблеми в обмежений час, коли немає часу на ретельний аналіз кожної альтернативи. У таких ситуаціях вони зазвичай спираються на свій досвід, інтуїцію та здатність швидко аналізувати інформацію. Тобто превалюють закони «поведінкової економіки» [17], яка враховує визначальні ефекти впливу соціального середовища, емоційні реакції на ризик, упередженість та інші аспекти, які можуть впливати на рішення індивідуума.

Як вже наголошувалося вище, науковий і практичний інтерес викликають сьогодні питання, пов'язані з пошуком методологічних підходів до управління процесами розбудови інклюзивного суспільства в Україні, що може бути реалізовано через ефективне управління класифікованими вище соціальними проєктами формування громадської думки. Проєкти саме цієї категорії входять до складу інклюзивних соціальних програм, які мають на меті стратегічну розбудову інклюзивного суспільства. Передумовами є зростання кількості людей з інвалідністю, мігрантів та інших вразливих груп під час військових дій. Інклюзивні соціальні програми можуть підвищити продуктивність і сприяти економічному розвитку держави, оскільки спрямовані на запобігання виключення вразливих верств населення з соціально-економічних процесів.

Відповідно, найхарактернішою особливістю управління соціальними програмами, спрямованими на стратегічну розбудову інклюзивного суспільства, є важливість такої галузі знань як управління стейкхолдерами (державні органи, громадські організації, бізнес та самі громадяни) з метою забезпечення широкого спектра послуг та підтримки для різних соціальних груп.

Висновки. В межах нашого дослідження показано актуальність і необхідність розробки методологічних підходів до стратегічного управління за умов, коли зростання кількості людей з інвалідністю, мігрантів та інших вразливих груп під час військових дій вимагає трансформації управління соціальною сферою, адаптації соціальних програм для посилення їх інклюзивності. Запропоновано виділення соціальних проєктів до окремої категорії, що потребує специфічного інструментарію з урахуванням специфіки, через яку найважливішою галуззю знань виділено управління стейкхолдерами. Запропоновано соціальні інклюзивні програми визначати за таким переліком ознак: містять пов'язані проєкти категорії «соціальні проєкти формування громадської думки», підпрограми та операції програми, якими скоординовано управляють для досягнення вигід, недоступних при індивідуальному управлінні ними; принаймні на одному із чотирьох рівнів авторської моделі LRNG має додатній показник $Soc_{program}$; спрямовані на запобігання виключення вразливих верств населення з соціально-економічних процесів.

Перспективою подальших досліджень мають стати розробка моделей і методів стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами.

Література:

1. Сазонець І. Л., Гессен, А. Є. Соціальні програми підприємства та вдосконалення системи послуг. *Ефективна економіка* № 2, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3751> (дата звернення 29.09.2024).
- Sazonets I. L., Hessen A. Ye. (2014) Sotsialni prohramy pidpriemstva ta vdoskonalennia systemy posluh [Social Programs of the Enterprise and Improving the Service System]. *Efektivna ekonomika*, № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3751>. (date of application: 2024, September, 29). [in Ukrainian].
2. Макарова О. В. Соціальна політика в Україні: монографія. К. : Сочінський, 2015. 244 с.
- Makarova O. V. (2015) Sotsialna polityka v Ukraini: monohrafiia [Social Policy in Ukraine: Monograph]. K. : Sochinskiy. 244 p. [in Ukrainian].
3. Макарова О.В. Програми соціальної підтримки: Оцінка результатів та шляхи удосконалення. *Демографія та соціальна економіка*, 2013, №1(19). С. 47-56.
- Makarova O. V. (2013) Prohramy sotsialnoi pidtrymky: Otsinka rezultativ ta shliakhy udoskonalennia [Social Support Programs: Evaluation of Results and Ways of Improvement]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, №1(19). p. 47-56. [in Ukrainian].
4. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами. Настанова РМВОК. 7-е видання. *Project Management Institute*. 2021. 374 с. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (дата звернення 29.09.2024).
- Standart z upravlinnia proiektamy ta Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy. Nastanova РМВОК. 7-е видання [Project Management Standard and Guide to the Project Management Body of Knowledge. РМВОК Guide]. *Project Management Institute*. 2021. 374 p. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>. (date of application: 2024, September, 29) [in Ukrainian].
5. Міністерство соціальної політики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення 29.09.2024).
- Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. Ofitsiinyi sait [Ministry of Social Policy of Ukraine. Official website]. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (date of application: 2024, September, 29) [in Ukrainian].
6. Іонова І. М. Проектна діяльність у роботі спеціалізованих соціальних служб. *Педагогічні науки. Збірник наукових праць*, 2016. –127 – 131.
- Ionova I. M. (2016) Proektna diialnist u roboti spetsializovanykh sotsialnykh sluzhb [Project Activity in the Work of Specialized Social Services]. *Pedahohichni nauky. Zbirnyk naukovykh prats*. pp. 127-131. [in Ukrainian].
7. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Науково-практичні засади соціального проектування: *Електр. фак. вид. «Ефективна економіка»*, №1, 2020. 10 с. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.73.
- Mishyna S. V., Mishyn O. Yu. (2020) Naukovo-praktychni zasady sotsialnoho proiektuvannia [Scientific and Practical Foundations of Social Design]: *Elektr. fakh. vyd. «Efektivna ekonomika»*, №1. 10 p. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.73. [in Ukrainian].
8. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери. 2-ге видання / За заг. ред. проф. І. Д. Зверєвої. Київ: Універсум, 2012. –536 с.
- Entsyklopediia dlia fakhivtsiv sotsialnoi sfery [Encyclopedia for Social Sector Specialists]. 2-he vydannia / Za zah. red. prof. I. D. Zvieievoi. Kyiv, Simferopol: Universum, 2012. 536 p. [in Ukrainian].
9. Кадикова І.М., Бабенко Д. І. Сучасні тренди розвитку стратегічного управління. *Бізнесінформ* № 8. 2024.
- Kadykova I. M., Babenko D. I. (2024) Suchasni trendy rozvytku stratehichnoho upravlinnia [Current Trends in the Development of Strategic Management]. *Biznesinform*, № 8. 2024.
10. Sustainable Development Goals. Офіційний сайт United Nations (ООН). URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (дата звернення 27.09.2024).
- Sustainable Development Goals. Ofitsiinyi sait United Nations (OON). URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (date of application: 2024, September, 27).
11. Арчібальд Р.Д. Управління високотехнологічними програмами та проектами. Пер. з англ. Мамонтова Є. За ред. Баженова А. Д., Ареф'єва А. О. 3-ге вид., Перероб. та дод. М: Компанія АйТі ; ДМК Прес, 2010. 464 с.
- Archibald R. D. (2010) Upravlinnia vysokotekhnolohichnymu prohramamy ta proektamy [Managing High-Technology Programs and Projects]. Per. z anhl. Mamontova Ye.; Za red. Bazhenova A. D., Arefieva A. O. 3-tie vyd., Pererob. ta dod. M: Kompaniia AiTi; DMK Press. 464 p. [in Ukrainian].
12. Кадикова І. Н., Чумаченко І. В. Роль інституту довіри під управлінням комунікаціями соціальних проєктів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Збірник наукових праць. Серія : *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. X. : НТУ «ХПІ». 2015. № 2 (1111). С. 51-56.
- Kadykova I. N., Chumachenko I. V. (2015) Rol instytutu doveriia v upravlenni komunikatsiiami sotsialnykh proektiv [The Role of the Trust Institute in Managing Communications of Social Projects]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Zbirnyk naukovykh prats. Seriia: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy. Kh.: NTU «KhPI», № 2 (1111). p. 51-56. [in Ukrainian].
13. Кадикова І.М. Стратегічні аспекти управління соціальними проектами у воєнний та повоєнний періоди. *У Міжнародна науково-практична інтернет-конференція Стратегічні пріоритети менеджменту і адміністрування у повоєнний період: матеріали*, 26 квітня 2024 р., Харків, с. 226-229.
- Kadykova I. M. (2024) Stratehichni aspekty upravlinnia sotsialnymu proiektamy u voiennyi ta povojenyi periody [Strategic Aspects of Managing Social Projects During War and Post-War Periods]. *V Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia Stratehichni priorytety menedzhmentu i administruvannia u povojenyi period: materialy*, 26 kvitnia 2024 r., Kharkiv. pp. 226-229. [in Ukrainian].



14. Іллясов Ф.М. Типи шкал і аналіз розподілів у соціології. *Моніторинг громадської думки: економічні та соціальні зміни*. 2014. № 4. С. 34.

Illiasov F. M. (2014) Typy shkal i analiz rozpodiliv u sotsiologii [Types of Scales and Analysis of Distributions in Sociology]. *Monitorynh hromadskoi dumky: ekonomichni ta sotsialni zminy*, № 4. p. 34. [in Ukrainian].

15. Jeffrey K Pinto, Dennis P Slevin, Brent English. Trust in projects: empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*. 2009/8/31. V ol. 27. № 6. 638-648 p.

Jeffrey K. Pinto, Dennis P. Slevin, Brent English (2009) Trust in Projects: Empirical Assessment of Owner/Contractor Relationships. *International Journal of Project Management*, Vol. 27, № 6, 638-648. [in English].

16. Hartman FT. The role of trust in project management. In: Slevin DP, Cleland DI, Pinto JK, editors. *Ветеринарні проекти управління проектами*. Newtown Square, PA: Project Management Institute; 2002, p. 225-235.

Hartman F. T. (2002) The Role of Trust in Project Management. In: Slevin D. P., Cleland D. I., Pinto J. K. (Eds.), *Veterinary Project Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. p. 225-235. [in Ukrainian].

17. Бушуйєв Д.А. Механізми управління проектами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 34. С. 19–25.

Bushuiciev D. A. (2018) Mekhanizmy upravlinnia proektamy v umovakh «povedinkovoi ekonomiky» [Mechanisms of Project Management in the Conditions of “Behavioral Economics”]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, № 34. pp. 19-25. [in Ukrainian].