

УДК 364

DOI <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.20>

Ольга ШВЕД

кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи факультету психології, соціальної роботи та спеціальної освіти, Київський університет імені Бориса Грінченка, бульвар І. Шамо, 18/2, м. Київ, Україна, 02154

ORCID: 0000-0003-4251-3894

Scopus-Author ID: 57277857400

Бібліографічний опис статті: Швед, О. (2023). Розробка соціальних проєктів як вид діяльності соціальних працівників. *Ввічливість. Humanitas*, 3, 150–157, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.20>

РОЗРОБКА СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ВИД ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ

В Україні, особливо зараз, під час війни, а також після неї, є і буде багато соціальних проблем. Соціальні працівники, які працюють в громадах, в державних та неурядових організаціях, можуть вирішувати проблеми клієнтів за допомогою проєктів. Саме вони, як ніхто інший, розуміють проблеми своїх клієнтів, але часто не мають фінансових та інших ресурсів для їх вирішення або допомоги. Після створення громад з'явилась можливість отримувати фінансування для вирішення проблем не тільки специфічних груп, але й громад, і саме соціальні представники громад можуть створювати та втілювати в життя соціальні проєкти.

Всі ми плануємо своє життя, мріємо і пробуємо власними проєктами мрії перетворювати в дійсність. Так само і соціальні проєкти – це наші мрії, бачення, планування – як зробити життя певних людей кращим. В статті дається пояснення, що є соціальним проєктом. Сучасна література дає знання з написання бізнес-проєктів, але існують певні відмінності між бізнесовими та соціальними проєктами, і вони представлені в даній статті. Також в даній статті представлені нагальні проблеми, які існують в даний час в Україні, на що направляти зусилля. В статті надані рекомендації для підбору ресурсів та складання бюджету, бо це є важливою частиною проєктної заявки, але саме в них часто роблять помилки. Корисним є представлений зразок плану виконання проєкту, який допоможе і команді проєкту і донорам побачити майбутній проєкт в дії та часі. Донори та спонсори мають певні вимоги та форми, які необхідно заповнити для отримання фінансування, але всі перелічені в статті складові входять до написання проєктної заявки, тому їх опис є важливим при написанні проєкту.

Опис складових соціального проєкту є корисним не тільки тим, хто хоче долучитись до написання проєктів, але й викладачам і студентам, які вивчають дисципліни, дотичні до планування або виконання проєктів.

Ключові слова: соціальний проєкт, соціальні проблеми, проєктна заявка.

Olha SHVED

PhD in Sociology, Associate Professor, Social Pedagogy and Social Work Department, Faculty of Psychology, Social Work and Special Education, Borys Grinchenko Kyiv University, I. Shamo Boulevard, 18/2, Kyiv, Ukraine, 02154

ORCID: 0000-0003-4251-3894

Scopus-Author ID: 57277857400

To cite this article: Shved, O. (2023). Rozrobka sotsialnykh proiektiv yak vyd diialnosti sotsialnykh pratsivnykiv [Development of social projects as a result of the activities of social workers]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 3, 150–157, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.20>

DEVELOPMENT OF SOCIAL PROJECTS AS A RESULT OF THE ACTIVITIES OF SOCIAL WORKERS

In Ukraine, especially during the war, as well as after the war, there are and will be many social problems. Social workers who work in communities, in governmental and non-governmental organizations, can solve clients' problems by

using projects. Social workers, like no one else, understand the problems of their clients, but often do not have the financial or other resources to solve them or help clients. After the creation of official communities, it became possible to receive funding to solve the problems of not only specific groups, but also communities. The social representatives of communities can create and implement social projects.

We all plan our lives, dream and try to turn our dreams into reality with our own projects. Likewise, social projects are our dreams, visions, planning – how to make certain people's lives better. The article explains what a social project is. Modern literature provides knowledge on writing business projects, but there are certain differences between business and social projects, and they are presented in this article. Also, this article presents the current problems that exist in Ukraine, to which efforts must be directed. The article provides recommendations for resource selection and budgeting, as this is an important part of the project proposal, but it is precisely in these that mistakes are often made. The presented sample of the project implementation plan is useful, which will help both the project team and donors to see the future project in action and in time. Donors and sponsors have certain requirements and forms that must be filled out to receive funding, but all the components listed in the article are included in writing a project application, so their description is important when writing a project.

The description of the components of a social project is useful not only for those who want to participate in writing projects, but also for teachers and students studying disciplines related to design or implementation of projects.

Key words: social project, social problems, project application.

Постановка проблеми. Ми звикли, що гранти на соціальні проекти отримують неурядові громадські організації та установи. Вони знають, що таке проект, де шукати донорів та партнерів для написання та виконання проектів, як виконувати та звітувати. Але все більше до процесу соціального проектування та управління проектами залучаються і соціальні працівники. Так як вони працюють і в територіальних громадах, і в соціальних службах, і в державних закладах (притулках, центрах соціально-психологічної допомоги, фондах тощо), то знання з соціального проектування, комунікації з донорами та з втілення проекту в життя є важливими компонентами у соціальній роботі.

Позитивним досвідом у написанні заявок на соціальні проекти були гранти від Міністерства соціальної політики, коли будь-яка громада, яка брала участь у проекті, могла отримати від держави до 2 млн гривень на рік на розвиток соціальних послуг. Відповідна постанова була прийнята 21.07.2021 на засіданні Кабінету Міністрів України (Кожна громада, 2021). На таку державну допомогу могла претендувати кожна територіальна громада, у якій працював хоча б один фахівець із соціальної роботи, що стимулювало залучення таких фахівців до штату громади. Громади, які взяли участь у пілотному проекті, могли отримати фінансування на запровадження ключових соціальних послуг, а саме: денного догляду для дітей з інвалідністю, осіб з інвалідністю та людей похилого віку; супроводу під час інклюзивного навчання; соціального супроводу при працевлаштуванні та під час роботи; тимчасового відпочинку для батьків або опікунів, які доглядають за дітьми

з інвалідністю; підтриманого проживання; стаціонарного догляду.

Також територіальні громади мають бюджет участі та бюджет громадян для соціальних проектів. Бюджету участі – це конкурс соціальних проектів для місцевих жителів, для місцевих активістів (Громадський бюджет). Люди готують проекти, які невеликі, але близькі до їхніх проблем, до їхніх будинків. Це вуличні дитячі майданчики, автобусні зупинки, ремонт клубів або конструкцій, освітлення необхідних для безпеки ділянок. Соціальні працівники можуть бути ініціаторами в підготовці таких проектів. Є також бюджет для громадян, який є планом на майбутнє, і тут роль соціальних фахівців також можлива: вони можуть опитувати людей, збирати їх пропозиції на більш масштабні проекти, які будуть закладатись в бюджет ОТГ на майбутні роки. Це можуть бути інфраструктурні проекти: відремонтувати школу, дитячий садок; побудувати соціальну структуру: клуб, центр соціальних послуг, притулок, медичний пункт тощо. Важливо, що соціальні працівники можуть стати відповідальними за реалізацію цих проектів, моніторити виконання та робити оцінку проектів. Крім територіальних громад соціальні ініціативи можуть підтримувати донори, як міжнародні донори, так і національні, спонсори, а також і бізнеси. В наш час і працівники державних установ соціального спрямування також можуть і мають можливість подавати заявки до різних видів донорів та спонсорів на фінансування потрібних людям соціальних проектів.

Аналіз останніх публікацій. Соціальне проектування не є темою серйозних досліджень, але є актуальною темою в даний час. В осно-

вному науковці зосереджені на розробці бізнес-проектів та на управлінні проектами. Так, британець Пол Дж.Філдінг розглядає різницю між заходом та проектом і виділяє характеристики, які роблять захід проектом. Багато уваги автор приділяє проектному менеджменту, моделям керування (Філдінг Пол Дж, 2020). Корі Когон, Сьюзетт Блекмор, Джеймс Вуд також описують проблеми фандрейзінгу та управління проектами, але, фактично, акцент скрізь є на бізнесових проектах. Ці ж автори описують принципи, практичні приклади та інструменти високоефективного управління проектами, що можуть бути використані в організаціях будь-якого рівня — від транснаціональної компанії до крихітної фірми — і навіть власної родини (Когон, 2019). До українських авторів відносяться Буріменко Л, Галан І., Єгорченков О., Катаєва Є., Лебедева А, Тарасюк Г., які теж акцентують увагу саме на управлінні проектами. Тема саме соціального проектування піднята Безпалько О., яка детально описує процес написання проектів, оформлення і наводить приклади оформлення грантових заявок (Безпалько О., 2010). Але за останні роки деякі вимоги змінилися та потребують оновлення.

Метою даної статті є ознайомлення соціальних працівників та студентів соціальних спеціальностей з правилами написання та подачі соціальних проектів донорам або спонсорам.

Виклад основного матеріалу. Написання заявок на фінансування проектів та на їх виконання потребують певних знань. Тому багато навчальних закладів, які готують працівників соціальної роботи, ввели навчальні дисципліни, в яких вивчають дисципліни, пов'язані із соціальними проектами. Так, в Київському університеті імені Бориса Грінченка є дисципліни «Технологія соціального проектування», «Управління соціальним проектами», «Практикум із соціального проектування». Вивчення технології соціального проектування в університеті починається із пояснення планування, проектування, проектного мислення та соціального проекту. Студенти на занятті починають з того, що детально планують своє майбутнє: відпустку, весілля, ремонт квартири, побудову будинку, відкриття власного бізнесу тощо. Наступним завданням є перетворення власної мрії на таку, яка буде корисна громаді. Так, наприклад, відпустка в когось перетворюється

у табір для дітей-біженців або відпочинку для сімей, які мають дітей з інвалідністю; ремонт власної квартири – у ремонт для прийомної сім'ї; побудова власного будинку – у будинок для багатодітної сім'ї або сім'ї, яка втратила житло під час війни; приватні бізнеси перетворюються у такі, які приносять користь громаді (соціальні кафе, виготовлення речей для фронту тощо). Тобто, студенти, розуміючи, які є соціальні проблеми, пробують їх вирішити, адаптуючи свої детальні розроблені плани до вирішення проблем певних клієнтів або соціальних груп.

Ще недавно слова «проект», «проектування» пов'язували із бізнесом, будівництвом, виготовленням машин, приладів та механізмів. Зараз часто, говорячи про проект, ми маємо на увазі соціальний проект, а саме виконання певних дій, заходів, які приносять користь громаді, певним соціальним групам, вирішує конкретні соціальні проблеми і покращує загальний стан цих людей або громади. Слово «проект» походить від латинського *proiectus*, що означає «кинутий уперед». Коріння цього поняття можна знайти у давньогрецькій культурі, де воно означало «перепону, задачу, питання». Перепона на шляху того, хто йде змушує зупинитися, замислитися та вжити певні заходи. Як у житті, так і в думках, перепони на шляху пробуджують нові ідеї та рішення (Безпалько, 2010). Сучасне поняття «проект» зберегло ознаки давньогрецького та латинського значення цього слова, бо вирішує певні питання, проблеми, має перепони для вирішення і дивиться вперед, як має виглядати вирішена проблема.

Сформулюємо, що ж таке соціальний проект і чим він відрізняється від бізнесового. *Соціальний проект* – це діагностика і аналіз соціальної проблеми, планування ряду дій та заходів, які спрямовані на досягнення певної мети (а саме вирішення даної соціальної проблеми або покращення стану певної групи людей), куди входить також обґрунтування ресурсного забезпечення, часу виконання, інструменти оцінки виконання проекту та впливу на людей, який має бути позитивним за своїм соціальним значенням. Головна відмінність соціального проекту від бізнесового – він не спрямований на прибутки, а бенефіціари проекту отримують соціальні послуги або допомогу безкоштовно, або за мінімально-умовними цінами. До інших відмін-

ностей від промислових та бізнесових можемо віднести: у промислових проєктах (будівництво, виготовлення деталей тощо) є чітко прописана технологія процесів і операцій, які не можна змінити, в той час, як у соціальних іноді допустима зміна заходів, діяльностей; результат у соціальному проєкті може не співпадати з очікуваним, бо ми працюємо з людьми, а вони різні, і по-різному реагують на однакові заходи і дії. Не можна на 100% гарантувати однаковий вплив проєкту на людей, бо кожна людина є специфічною системою, на неї діє багато зовнішніх та внутрішніх факторів, тому передбачити ефект того чи іншого впливу часто неможливо. Також зворотній зв'язок для оцінки впливу, особливо у довгострокових змінах, іноді важко отримати. Приклад із власного досвіду: в проєкт із працевлаштування безробітних жінок було залучено 80 жінок, які навчались 8 місяців і отримали відповідні сертифікати. Однією з умов участі було представлення довідки з місця працевлаштування протягом 3-х місяців після закінчення навчання. Тільки 56 учасниць виконали цю умову. Причини різні: хтось забув, хтось пішов в декрет, хтось не мав часу приїхати і привезти довідку, бо багато працював, хтось не відповідально поставився і знехтував даною умовою.

Соціальні проєкти спрямовані на вирішення певних соціальних проблем, а їх в наш час, та час, який буде після війни, багато. Перелічимо кілька з них:

- бідність населення, безробіття, допомога у працевлаштуванні;
- військові, які вернулись із війни (психологічні проблеми, інваліди, психічні проблеми, працевлаштування, перенавчання);
- сім'ї, які втратили рідних на війні (вдови, діти);
- сім'ї, в які вернулись військовослужбовці з певними проблемами;
- діти-сироти;
- багатодітні сім'ї;
- внутрішньо-переміщені особи;
- алкоголізм, наркоманія, інші залежності;
- домашнє та гендерно-зумовлене насильство;
- люди з інвалідністю та їх сім'ї;
- літні, самотні люди;
- девіантна поведінка молоді;
- безхатьки; відсутність власного житла внаслідок війни тощо.

Перед тим, як починати писати проєкт, необхідно визначити, над якою соціальною проблемою є бажання працювати, що є нагальним в даній громаді або групі людей, з якими працюєте. Коли визначились, над чим необхідно працювати і якої мети досягти, можемо починати оформлювати саму проєктну пропозицію. Соціальний проєкт і проєктна заявка (пропозиція) має певну структуру і необхідні компоненти. В кожного донора є свої форми подачі заявки на фінансування проєкту, але основні компоненти входять у всі форми. Тому в заявці необхідно вказати:

1. *Проблему*, на вирішення якої направлений проєкт, аналіз ситуації в даній час, по можливості – статистичні дані, якщо є – соціальний паспорт громади (або школи, притулку, тощо);

2. *Мету* проєкту (чого хочете досягти) і завдання – розписати чітко та зрозуміло. Для досягнення мети часто необхідно виконати кілька завдань.

3. *Опис заходів, робіт* (послуг), які мають бути виконані в рамках проєкту. Заходи та дії мають бути обґрунтованими, логічними, іноді з прописаними вимогами до них. Багато робіт не можуть виконати самі штатні працівники проєкту (будівництво, медичні послуги, друк, перевезення, пошив, тощо), тому мають бути прописані умови тендерів та укладання угод.

4. *План термінів реалізації* проєкту – складання календарного плану з послідовними чи паралельними роботами та заходами. Календарний план оформлюється в таблицю з вказаними термінами на кожен захід або дію, бажано вказати посаду відповідального за виконання. Залежно від проєкту календарний план розраховується в тижнях, місяцях або кварталах.

В таблиці 1 наведено приклад оформлення календарного плану проєкту.

5. *Ресурси проєкту*: перелік виконавців проєкту та інших залучених фахівців, фінансового (кошти) і матеріально-технічного забезпечення, (техніка, меблі, обладнання, автомобілі, канцтовари тощо).

Більш детально розглянемо ресурси, до яких належать: трудові ресурси (люди), машини, обладнання, матеріали, грошові засоби, енергетичні ресурси, інформаційні ресурси, обчислювальна та оргтехніка, виробничі площі, знання та фонди. Ресурси можуть бути: – поновлюваними — це люди, матеріали й механізми, які після виконання операції

Календарний план соціального проєкту

Захід, дія	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень
1. Підбір команди, інтерв'ю з претендентами									
2. Зустрічі з виконання проєкту щотижня, моніторинг проєкту									
3. Організація співпраці з департаментом соціальної служби, ГО, бізнесами									
4. Підготовка програми для роботи із сім'ями – учасниками проєкту									
5. Виявлення сімей, які потребують допомоги, їх проблем та потреб									
6. Організація та проведення круглого столу									
7. Збір гуманітарної допомоги для сімей									
8. Проведення кампанії з розповсюдження інформації про проєкт та залучення бізнесу									
9. Проведення тренінгів, семінарів та зустрічей для сімей – учасників проєкту									
10. Відбір сімей, які хочуть розпочати власний бізнес та їх навчання									
11. Проведення прес-конференції з приводу виконання проєкту та відкриття малого бізнесу									
12. Грантова та організаційна підтримка малого бізнесу сімей, які його створюють									
13. Аналіз ситуації в сім'ях, яким допомагаємо та тих, які почали власний бізнес									
14. Підготовка звіту (описового та фінансового), оцінка проєкту									

можуть бути використані знову. Наприклад, це можуть бути навчені спеціалісти, волонтери, або техніка, меблі, приміщення, тобто те, що можемо використовувати і надалі, наприклад, у наступному проєкті.

Якщо якісь ресурси використовуються, і їх функціональна здатність не може бути використана в майбутньому, не може бути нагромаджена, то вони є непоновлюваними — це матеріали й устаткування, які на операціях витрачаються. Такі ресурси не відтворювані, вони витрачаються повністю, не допускаючи повторного використання (Довгань, 2017). Прикладом можуть бути папір для друку, вода,

використана електроенергія, миючі засоби, тощо. Потреба проєкту в непоновлюваному ресурсі розраховується інтенсивністю витрат.

При визначенні ресурсів розглядаються наступні питання:

- які купувати продукти та послуги?
- як це зробити?
- що саме придбати?
- скільки купувати?
- коли потрібно це робити?
- що можна не купувати, а орендувати?

Трудові ресурси, а саме певні працівники, залучаються для виконання завдань. Трудові ресурси розраховуються в годинах або

днях. Певна кількість працівників може бути постійно задіяна в проєкті і складатиме штат проєкту з повною зайнятістю, але може бути так, що людина може працювати в проєкті не весь час, а, наприклад 50%. Наприклад, соціальний працівник/ця працює частково в соціальних службах, а частково в проєкті, куди запрошена, як спеціаліст. Часто посада бухгалтера у невеликих проєктах не передбачає 100% навантаження, і може бути запропонована 30%-50% оплати праці. Певного спеціаліста можна запросити провести тренінг або семінар, і він не буде штатним працівником, а з ним укладається окремий контракт про надання послуг, але для цього закладається певна сума та окрема бюджетна лінія.

6. Детальний *бюджет* з підрахунками потреб по різним бюджетним лініям. Тобто окремо рахується зарплата виконавців, залучених фахівців, контракти, закупівлі, оренда, проведення заходів, відрядження, транспортні, комунальні та інші послуги, банківські витрати, непередбачені витрати. Зверніть увагу, що при підрахунку зарплат необхідно врахувати податки, які необхідно заплатити державі, а непередбачені витрати, як правило, узгоджуються з потенційним донором і складають 5-10% від загальної запитованої суми.

Кілька порад, які стосуються складання бюджету: 1) спробуйте дати завдання складати та підраховувати загальний бюджет різним людям. Практика показує, що при однакових вихідних даних, ви отримаєте різні фінальні цифри. Це тому, що можливі певні помилки в підрахунку, а саме людський чинник; 2) врахуйте, що ціни на послуги, матеріали, транспорт можуть змінюватись; 3) лікарняні, декретні відпустки, звільнення у бюджеті не відображаються, але можуть суттєво вплинути на бюджет; 4) продумайте, які можуть бути непередбачені або передбачені витрати (поламка техніки або обладнання, митні витрати, штрафи, страховки, юридичні послуги тощо). Можливо, щось можна заздалегідь узгодити і віднести до основних витрат проєкту; 5) донори люблять, щоб організація, громада або інша інституція, яка подає заявку, показала власний внесок або співфінансування іншими грантодавцями. Тому включайте у власний внесок наявність приміщення, яке зможете використовувати, техніки або обладнання, роботу волонтерів, кому-

нальні витрати тощо. Це підвищить можливість виграти проєкт.

Вважайте на те, що донори часто прораховують відсоток зарплат до загальної суми проєкту і цей відсоток не повинен перевищувати 10–30%. Також донори перевіряють економичність кожної бюджетної лінії і не погодяться з дорогими необґрунтованими платежами (дорога техніка, вишуканий готель, проїзд або переліт в першому класі). Це соціальний проєкт, тому гроші повинні бути використані на цільову групу, а не на розкоші виконавців.

7. *Індикатори* для моніторингу та оцінки виконання проєкту, очікувані результати. Індикатор – це знак, оцінка, яка оцінює і порівнює. Індикатори вимірюють зміни, що відбуваються протягом певного часу. Індикатори мають бути чіткі, специфічні, вимірювальні та зрозумілі для перевірки виконання проєкту та результатів. Як правило, мають бути кількісні та якісні індикатори. *Моніторинг* – дуже важливий процес в будь-якому проєкті. Він допомагає побачити, чи виконання проєкту відбувається так, як повинно бути і заплановано, чи виконання успішне, чи потрібно щось змінювати. *Оцінка* (evaluation) – процес оцінки виконання мети проєкту і його впливу на цільову групу або громаду. Моніторинг та оцінка – це найважливіші складові управління, орієнтованого на результат. Основне призначення моніторингу і оцінки – надавати достатню, надійну, достовірну та своєчасну інформацію для прийняття управлінських рішень (можливо, термінових змін у заходах).

8. *Ризики* під час виконання проєкту стали невід’ємною вимогою при подачі заявки на фінансування. В залежності від причин виникнення ризику класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики. Ще ризики можна розділити на такі категорії: господарські, форс-мажорні, політичні.

9. *Звіт, оцінка* проєкту (опис виконання мети проєкту та соціального впливу на об’єкт), звіти описові та фінансові (поетапні, фінальні). Якщо проєкти впроваджуються більше, ніж рік, то, як правило, звіти готуються за кожне півріччя, а в кінці проєкту готується повний звіт за весь період виконання. В заявці потрібно вказати, коли буде представлено звіти. До звітів додаються статистичні дані та фотографії заходів. Фотозвіти є важливим документом, бо

у звіті можуть бути озвучені неправдиві цифри (наприклад, організація звітувала, що в триденному тренінгу взяло участь 18 осіб, а на фото є тільки 10).

10. *Додаткові вимоги.* Донори додатково можуть запитувати крім документів про офіційну реєстрацію організації, від якої ви подаєте проєкт, ще такі документи, як : політики організації (організаційна; кадрова; «зелена» – екологічна; по роботі з журналістами; по роботі з дітьми; фінансова), річні звіти, список донорів, з якими вже працювали, підтверджений

рівень зарплат пропонованого штату на даний час тощо.

Висновки. В даній статті представлено структуру написання грантової заявки донору. Спеціалістам соціальних служб та соціальних установ рекомендуємо шукати можливості вирішувати проблеми їх клієнтів за допомогою написання проєктів і отримання відповідного їх фінансування. В Україні та за кордоном існує багато донорів, які зацікавлені в наданні допомоги саме українським громадянам, тому є можливість скористатись такою нагодою.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Азбука управління проєктами. Планування : навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. – Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.
2. Безпалько О.В. Соціальне проєктування : навч. посібник. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2010. 127 с.
3. Громадський бюджет участі. Довідник громадського активіста. URL: http://dovidnyk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=60 (дата звернення 6.08.2023)
4. Управління проєктами. Навчальний посібник. / Л.С.Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. Київ : Національний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2017. 420 с.
5. Керування проєктами. Корі Когон, Сюзетт Блекмор, Джеймс Вуд. Харків : Вид-во «Фабула», 2019. 240 с.
6. Кожна громада може отримати від держави до 2 млн. гривень на розвиток соціальних послуг в рамках пілотного проєкту, 2021. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13790> (дата звернення 5.08.2023)
7. Тарасюк Г. М. Управління проєктами : навч. посібник / Г. М. Тарасюк. – 4-е вид. Київ : Каравела, 2012. 320 с.
8. Управління проєктами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
9. Філдінг Пол Дж. Як керувати проєктами / пер. з англ. О. Якименко. – Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. 240 с.
10. Хігні Джозеф. Основи управління проєктами / пер. з англ. Я. Машико. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. 272 с.

REFERENCES:

1. Yehorchenkov O., Yehorchenkova N., Kataieva Ye. (2017). *Azбуka upravlinnia proiektamy. Planuvannia. [ABC of Project Management. Planning]*. Kyiv : KNU im.T.Shevchenka. [in Ukrainian]
2. Bezpalko O.V. (2010). *Sotsialne proektuvannia. [Social Planning]*. Kyiv: Kyivskiy universytet imeni Borysa Grinchenka. [In Ukrainian]
3. Hromadskiy biudzheth uchasti. Dovidnyk hromadskoho aktyvysta. [Public Participation Budget]. URL: http://dovidnyk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=60 (accessed: 6.08.2023) [In Ukrainian]
4. Dovhan L., Mokhonko H., Malyk I. (2017) *Upravlinnia proiektamy.[Project Management]*. Kyiv : «Kyivskiy politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho». [In Ukrainian]
5. Kori Kohon, Siuzett Blekmor, Dzheims Wud (2019). *Keruvannia proiektamy. [Project Management]* – Kharkiv : Vyd-vo «Fabula». [In Ukrainian]
6. Kozhna hromada mozhe otrymaty vid derzhavy do 2 mln. hryven na rozvytok sotsialnykh posluh v ramkakh pilotnoho proektu [Each community can receive UAH 2 million for the development of social services], 2021. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13790> (accessed: 5.08.2023) [In Ukrainian]
7. Tarasiuk H. M. (2012) *Upravlinnia proiektamy [Project Management]*. Kyiv: Karavela. [In Ukrainian]
8. Yu. I. Burimenko, L. V. Halan, I. Yu. Lebedieva, A. Yu. Shchurovska. (2017) *Upravlinnia proiektamy [Project Management]*. Odesa: ONAZ im. O. S. Popova. [In Ukrainian]
9. Philding Pol Dzh (2020). *Yak keruvaty proiektamy [How to Manage projects]* / per. z anhl. O. Yakymenko. Kharkiv : Vyd-vo «Ranok» : Fabula. [In Ukrainian]
10. Khigni Dzhozef (2020). *Osnovy upravlinnia proiektamy [Bases of Project Management]* / per. z anhl. Ya. Mashyko. Kharkiv : Vyd-vo «Ranok» : Fabula. [In Ukrainian]