

УДК 364.6

Кропельницька С.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Мигович Т.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Кулеша-Любінець М.М.

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри загальної та клінічної психології
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Kropelnytska Svitlana

PhD, Associate Professor
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Myhovich Tetiana

PhD, Associate Professor
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Kylesha-Liubinets Myroslava

PhD, Associate Professor
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ В УКРАЇНІ

DEVELOPMENT AND REALIZATION OF SOCIAL PROJECTS IN UKRAINE

У статті досліджено теоретичні аспекти розроблення та реалізації соціальних проектів в Україні. Визначено сутність та наведено види соціальних проектів. Охарактеризовано методи аналізу проблеми під час розроблення соціальних проектів, зокрема такі як побудова дерева цілей, діаграма Ісікави, SWOT-аналіз, WBS, метод шести капелюхів. Виокремлено складники менеджменту у соціальному проектуванні, серед них – планування, розроблення, реалізація та оцінювання. Охарактеризовано етапи розроблення та реалізації соціальних проектів. Розглянуто ключові аспекти соціального планування. Підкреслено важливість документального підтвердження витрат бюджету проекту. Описано джерела фінансування соціальних проектів. Зазначено, що важливими етапами завершення проекту є моніторинг і оцінка результатів, а також представлення звіту про виконання соціального проекту та його презентація.

Ключові слова: проект, соціальний проект, методи аналізу проблеми, складники менеджменту у соціальному проектуванні, етапи розроблення та реалізації соціальних проектів, джерела фінансування соціальних проектів.

В статье исследованы теоретические аспекты разработки и реализации социальных проектов в Украине. Определена сущность и приведены виды социальных проектов. Охарактеризованы методы анализа проблемы при разработке социальных проектов, в частности такие как построение дерева целей, диаграмма Исикавы, SWOT-анализ, WBS, метод

шести шляп. Выделены составляющие менеджмента в социальном проектировании, среди них – планирование, разработка, реализация и оценка. Охарактеризованы этапы разработки и реализации социальных проектов. Рассмотрены ключевые аспекты социального планирования. Подчеркнута важность документального подтверждения расходов бюджета проекта. Описаны источники финансирования социальных проектов. Отмечено, что важными этапами завершения проекта являются мониторинг и оценка результатов, а также представление отчета о выполнении социального проекта и его презентация.

Ключевые слова: проект, социальный проект, методы анализа проблемы, составляющие менеджмента в социальном проектировании, этапы разработки и реализации социальных проектов, источники финансирования социальных проектов.

The article investigates the theoretical aspects of the development and implementation the social projects in Ukraine. The authors define the essence of social projects and social design. There are also types of social projects according to different criteria, in particular the object and the nature of the changes; activity direction; the financing scale and peculiarities; the term and territory of realization. The uniqueness, temporal character, inconsistency, multi-vectority of social object development, the factors multiplicity as specific features of social projects are characterized. Identified problem is several stages. It is noted that social projects can be developed in education, health care, in the field of social protection and provision, as well as in improving the well-being and security the different segments of the population. The paper also describes the problem analysis methods in the social projects development, such as the target tree construction, Ishikawa diagram, SWOT analysis, WBS, method 6 hats. The components of management in social designing, among them planning, development, realization and evaluation are singled out. The development stages and implementation the social projects are described. The key aspects of social planning are considered. The importance of compliance with development strategies, as well as documentary confirmation the project budget expenditures, was emphasized. The funding sources for social projects are described, in particular, grant financing, sponsorship and patronage, public funding, and crowdfunding or community funding. It is noted that an important stage in the project completion is the monitoring and results evaluation, as well as the report presentation on the implementation of the social project and its presentation, its main characteristics are determined. As a result, it is noted that the process of formation and implementation the social projects is rather complicated. Providers of such projects require consultation and support the relevant specialists. The necessity of state support in this process was emphasized.

Keywords: project, social project, methods of problem analysis, components of management in social designing, stages of development and implementation the social projects, financing sources the social projects.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток України як самодостатньої європейської держави неможливий без вирішення значної кількості проблем соціального характеру. Оскільки фінансування їх вирішення зазвичай не приносить прибутку у грошовому виразі, дуже часто соціальна сфера розглядається як другорядна. Проте в сучасних умовах ефективність економіки та функціонування держави визначається саме рівнем життя населення, впровадженням раціональних форм організації життя людей із погляду умов праці, побуту, відпочинку, розвитку особистості, її відтворення. Тому актуальним є використання новітніх підходів у вирішенні завдань соціального характеру, які дають змогу досягти результату за короткий термін, здійснювати цілеспрямований вплив на різноманітні об'єкти, вийти за рамки стандарт-

них структур та процесів. Зокрема, цього можна досягти за рахунок розроблення та реалізації соціальних проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Соціальному проектуванню присвячено праці таких учених, як О.В. Безпалько, Н.Т. Гончарук, Н.В. Коленда, О.В. Пономаренко, А.А. Семез, В. Шкуро та ін. В їхніх роботах досліджено як теоретичні, так і практичні аспекти функціонування соціальних проектів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проте необхідність розроблення та реалізації соціальних проектів як на державному, так і на місцевому рівні потребує деталізованого дослідження сучасних характеристик даного процесу та його складників для

підвищення якості соціального проектування та зменшення ймовірності настання негативних наслідків від проблем соціального характеру.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є теоретичний аналіз процесу розроблення та реалізації соціальних проектів, його складників; вивчення методів аналізу соціальних проблем та перетворення їх на цілі, які планується досягти; характеристика складників менеджменту у соціальному проектуванні; визначення основних етапів соціального проектування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У ринковій економіці перманентними є процеси конкуренції в усіх секторах економіки, які викликають необхідність, з одного боку, відповідати вимогам споживачів, з іншого – здійснювати пошук інноваційних підходів до діяльності та нових джерел її фінансування. У соціальній сфері ці завдання можна вирішити за рахунок розроблення та реалізації соціальних проектів.

Соціальне проектування можна розглядати як конструювання соціальної дійсності. Соціальне проектування – це науково-теоретична і водночас практична діяльність зі створення проектів розвитку соціальних систем, інститутів, об'єктів на основі соціального передбачення, прогнозування та планування їх соціальних якостей і властивостей [1].

Соціальний проект – це сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання у змінному середовищі матеріальної чи духовної цінності, яке має просторово-часові та ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним соціальним значенням [2, с. 17].

Також соціальний проект розглядають як комплексний план заходів, що передбачає вкладення ресурсів (інформаційних, фінансових, інтелектуальних, матеріальних, управлінських та ін.), спрямований на досягнення якісно нового соціального ефекту (зростання рівня й якості життя населення, забезпечення зайнятості, підтримка галузей соціальної сфери, запобігання соціальним конфліктам тощо) і здійснюваний у певний термін [3, с. 162].

Соціальні проекти розробляються в освіті для надання допомоги дітям, школярам, молоді; у сфері охорони здоров'я населення – для пропагування здорового способу життя; у сфері охорони навколишнього середовища – для вирішен-

ня екологічних проблем та допомоги тваринам; у сфері функціонування громад – для поліпшення якості життя людей; у соціальній сфері – для надання допомоги особам похилого віку, безхатькам, поліпшення безпеки, надання допомоги військовослужбовцям, мігрантам тощо.

Обсяг і характер соціальних проектів демонструє рівень розвитку соціальної відповідальності організації зокрема та громади у цілому.

Громада (організація) в ході реалізації соціальних проектів може мати декілька цілей: як розвиток толерантного, доброго та освіченого суспільства, так і власну вигоду (прибуток, висвітлення у ЗМІ, імідж соціально відповідального бізнесу). Найчастіше у сучасних соціальних проектах гармонійно поєднуються обидві цілі.

Кожен соціальний проект можна аналізувати за різними критеріями, зокрема за такими, як: об'єкт проектуваних змін; характер змін; напрям діяльності; особливості фінансування; масштаб фінансування; термін реалізації; територія. Загалом виділяють інноваційний, підтримуючий; спонсорський, інвестиційний, кредитний, бюджетний, грантовий, благодійний, за рахунок коштів організації, за рахунок членських внесків, не потребує фінансування; короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий; мікропроект, малий проект, мегапроект; освітній, науково-технічний, культурний, політичний; міжнародний, національний, регіональний, обласний, міський (районний), селищний проект тощо [4, с. 83].

Варто зауважити, що до загальних ознак проектів належать їх цільовий характер, скоординованість діяльності проектної групи, обмеженість часового ресурсу в реалізації, інноваційність та визначена відповідальність.

Проте, на нашу думку, соціальні проекти як такі, що реалізуються здебільшого як некомерційні, мають такі специфічні ознаки, як унікальність (неповторність), тимчасовий характер, суперечливість, багатовекторність розвитку соціального об'єкту, множинність чинників його буття.

Важливою особливою ознакою сучасного соціального проекту є ефект поширення, тобто соціальні проекти реалізуються для вирішення соціальної проблеми, що, своєю чергою, спричиняє поштовх до поліпшення економічного добробуту.

Цей факт підтверджується тим, що соціальне проектування перейшло у площину управління й доволі актуальним питанням на разі є формування ефективної системи соціального менеджменту як функціональної підсистеми, об'єктом якої є персонал підприємства, а цільова

спрямованість – забезпечення ефективного використання трудового потенціалу, розвиток персоналу та максимально можливе задоволення потреб працівників шляхом побудови та реалізації дієвої соціальної та кадрової політики на підприємстві, спрямованої на регулювання соціальних процесів та отримання відповідного соціального й економічного ефекту [5].

Основним елементом соціальних систем будь-якого ступеня складності й масштабу є людина з її потребами та інтересами, своїм баченням світу, ціннісними орієнтаціями. Ось чому разом із загальними умовами утворення та існування системи соціального менеджменту додається ще одна обов'язкова умова – наявність загальних цілей, що мають вирішальне значення для спільної діяльності людей [6, с. 125].

Менеджмент у соціальній сфері, як і будь-яке управління, складається з планування, розроблення, реалізації та оцінювання.

Ключовими питаннями соціального планування є сприяння вирішенню соціальної проблеми у громаді, посиленню соціального включення, поліпшенню рівності та забезпеченню рівного доступу до користі, яку проект несе громаді. Не менш важливо під час планування соціальних проектів зберегти відповідність нормам європейського та національного законодавства щодо дотримання соціальних норм і стандартів. Також на стадії планування варто передбачити, чи матиме проект потенційний негативний вплив на екологію, зовнішнє середовище, територію, об'єкти інфраструктури, культурної спадщини та саме населення і загалом які ризики для громади передбачає проект.

Наступним важливим кроком у плануванні та розробленні проекту є опис та вибір методу аналізу проблем соціального характеру, які згодом будуть перетворені на цілі відповідного соціального проекту.

Аналіз та діагностика проблем – це виявлення причинно-наслідкових зв'язків конкретної ситуації. Існує два способи розгляду проблеми: по-перше, проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті; по-друге, проблемою вважають ситуацію потенційної можливості (щось мало статися, але не сталося). При цьому під ситуацією розуміється реальний стан справ (стан об'єкта управління) щодо поставленої мети.

Під час опису проблеми соціального проекту варто враховувати актуальні потреби суспільства або окремих суспільних груп, зацікавлених сто-

рін, партнерів, які можуть бути залучені до підготовки та реалізації проекту, прийнятність проекту.

Ідентифікація проблеми виконується в кілька етапів.

1. Усвідомлення й установаження симптомів ускладнень або можливостей. При цьому під симптомом розуміється ступінь прояву проблеми та її наслідків.

2. Збір, аналіз зовнішньої (щодо організації) і внутрішньої інформації.

3. Виділення релевантної інформації. Це виділення даних, що відносяться до існуючої проблеми, мети, періоду часу і т. д.

4. Виявлення причин виникнення проблеми, аналіз основної причини.

5. Опис проблеми за допомогою відповідей на питання, що дають змогу менеджерам виявити основні причини подій, що відбулися: хто, що, коли, де, чому, яким чином, скільки [7].

Основні методи аналізу проблем – це побудова дерева цілей, діаграма Ісікави, SWOT-аналіз, WBS, метод шести капелюхів тощо.

Метод дерева проблем орієнтований на отримання відносно стійкої структури проблематики. Для досягнення цього під час побудови початкового варіанта структури враховувалися закономірності і використовувалися принципи формування ієрархічних структур. Переваги методу дерева проблем полягають у тому, що він:

- дає змогу представити значний обсяг інформації про проблематику в компактній формі;
- відмінно справляється із завданнями виявлення та ранжування наявних проблем, а також із завданнями класифікації, тобто розподілу проблем за типами проектів;
- дає можливість наочно побачити співвідношення і взаємозв'язок різних типів проблематики;
- допомагає виділити центральну (кореневу) проблему і відстежити її вплив на різні типи проблематики.

Метод дерева цілей орієнтований на отримання повної і відносно стійкої структури цілей, проблем, напрямів, тобто такої структури, яка протягом якогось періоду часу мало змінювалася за неминучих змін, що відбуваються в системі управління. Для досягнення цього під час побудови варіантів структури слід враховувати закономірності цілеутворення і використовувати принципи та методики формування ієрархічних структур цілей.

Цей метод дослідження систем управління служить для того, щоб не виникало проблем переходу від загальної мети до її складових цілей, результатів і конкретних дій для їх досягнення.

Причинно-наслідкова діаграма (Ісікаві) – метод якісного аналізу проблеми, що дає змогу виявити найбільш суттєві чинники, які впливають на кінцевий результат. Індикатори аналізу: люди, машини, матеріал, метод роботи, середовище.

SWOT – метод якісного аналізу проблеми, що дає змогу виявити внутрішні і зовнішні, сильні і слабкі сторони проекту. Індикатори аналізу: Strengths (сильні сторони), Opportunities (можливості), Weaknesses (слабкі сторони), Threats (загрози).

Work breakdown structure (WBS) – метод ієрархічного структурування проекту, або структура декомпенсації, де завдання проекту відображають відношення одне до одного та до проекту загалом. Допомогає передбачити результати проекту залежно від різних сценаріїв. WBS має структуру відгалужень, що охоплює всі етапи проекту. Проект ділиться на легко керовані компоненти до тих пір, поки не призначається на його виконання один із членів команди.

Технологія «шість капелюхів мислення» – одна з методик, яку можна використовувати для дослідження проблеми проекту. Е. де Боно розробив метод структурування творчого мислення, який можна використовувати й індивідуально, але найбільш продуктивним, відповідно до наших даних, він є саме у груповій дискусії. Сутність цього методу дуже проста й полягає у послідовній зміні позицій мислення, кожна з яких метафорично позначена у вигляді того або іншого капелюха.

Попри значну кількість методів аналізу соціальних проблем під час формування та наукового обґрунтування проектів фахівці радять користуватися SMART-моделлю, розробленою німецьким ученим Пітером Друкером. SMART-модель – аббревіатура п'яти критеріїв, за якими необхідно оцінити ідею: specific, measurable, attainable, relevant, time-bound (конкретність, вимірність, територіальність, реалістичність, визначеність у часі).

Наступним етапом у розробленні проекту є формування бюджету. Варто пам'ятати, що розроблення проекту потребує детальних фінансових обчислень із документальним підтвердженням кожного роду витрат на кожен із заходів проекту.

Загалом до витрат соціального проекту, як і будь-якого іншого, належать видатки на фінансування праці, так звані людські ресурси, транспортні витрати (поїздки), обладнання та витратні матеріали, утримання офісу проекту, послуги

та інші витрати, будівельні роботи, внески в натуральній формі. Варто зауважити, що до бюджету слід включити як неявні попередні витрати, оплату кошторисної документації, так і коефіцієнт інфляції, що підтверджується відповідними статистичними прогнозами та показниками.

Важливо, щоб бюджет соціального проекту відповідав концепції соціального проекту; детально описував витрати проекту, у тому числі витрати організації та інших партнерів/донорів; показував власний внесок організації (волонтери, час, офіс, засоби, гроші тощо); пояснював суть усіх витрат, щоб для грантодавця всі витрати були зрозумілими, оскільки він буде оцінювати проект із найпесимістичніших позицій та прорахунку максимальної кількості ризиків.

Джерелами фінансування соціальних проектів можуть бути гранти, гроші спонсорів і бізнесу, державні кошти чи краудфаундинг.

Грантове фінансування є привабливим, оскільки нині коштів, що надходять в Україну на реалізацію соціально-культурних проектів, дуже багато. Проте отримати грант може лише організація, яка постійно моніторить цей процес, належним чином подає заявку і вчасно звітується.

Спонсорство і меценатство є популярними джерелами фінансування. Для залучення цих коштів необхідно мати велику базу контактів у різних сферах (підприємництво, поліграфія, будівництво, логістика) і дбати про власну репутацію. Для когось ключовим моментом є можливість одержати вигоду від такого фінансування, іншим важливо бути причетними до сприяння розвитку соціальної сфери.

Державне фінансування отримують зазвичай великі проекти. Проте існують проблеми зі звітністю і затримкою коштів, а також значне обмеження щодо розміру витрат [8].

Краудфандинг, або спільнокошт, – це відкритий конкурс, переважно через Інтернет, для збору фінансових ресурсів або у вигляді дарування, або в обмін на основі різних форм винагороди та/або підтримки правом голосу ініціатив, спрямованих на досягнення конкретних цілей [9].

На етапі реалізації проекту відбувається офіційний старт проекту та організується діяльність для його впровадження. На цьому етапі можливе проведення тендерів та укладання договорів на технічні роботи чи поставки. Група фахівців проекту реалізовує завдання, проводить заходи. Менеджер проекту для оцінки можливості досягнення мети проекту залучає представників

цільової групи та інших зацікавлених сторін, порівнює та аналізує реальні показники реалізації проекту з плановими. На підставі отриманих результатів моніторингу можна скоригувати та спрямувати в потрібне русло хід реалізації проекту або змінити певні цілі, якщо в них відбулися суттєві зміни з етапу написання проекту.

Діяльність, спрямована на реалізацію соціального проекту з метою зміни соціальної ситуації та покращення становища цільової групи, можлива тільки за умови поєднання, з одного боку, базових взаємопов'язаних компонентів взаємодії, таких як цільова група, стиль управління, імідж, проектна команда, та змістових компонентів, з іншого – таких як послуга, ресурс, фінанси, ідея.

Останнім етапом є оцінювання функціонування соціального проекту та подання відповідної звітності. Моніторинг і оцінка результатів дають можливість оцінити логіку програми, її діяльність, хід її здійснення на певних установлених етапах та, за необхідності, приймати коригувальні заходи. Оцінка є невід'ємною частиною управління проектом і дуже важливим засобом у процесі управління. Оцінка доповнює моніторинг, надаючи незалежну і детальну інформацію про те, що виконано в процесі реалізації соціального проекту.

Оцінка також виявляє непередбачувані результати і наслідки ініціатив із розвитку, які можуть залишитися непоміченими під час регулярного моніторингу, оскільки такий моніторинг фокусується на виконанні плану розвитку.

В основі будь-якого моніторингу лежать показники, що мають бути визначені на етапі підготовки соціального проекту та включені до зазначених документів у вигляді таблиці результатів [10].

Кінцевою стадією оцінювання є підготовка звіту про виконання соціального проекту та його презентація. Загалом у звіті відображаються підсумки оцінки, інформація про фактичний стан реалізації проекту, вказуються шляхи вирішення проблем та можливості внесення змін до стратегії реалізації проекту. Звіт повинен бути коротким і систематизованим, концентруватися на наданні ключової важливої інформації, проте обґрунтованим, із достатньою кількістю фактів і свідчень (також представлених у вигляді графіків, таблиць і схем для більш наочного уявлення). Порівняння вхідних даних до реалізації проекту та вихідних даних після є основою не тільки якісного звіту, а й підсумковим результатом реалізації проекту.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Велика кількість проблем соціального характеру може бути вирішена за рахунок соціальних проектів. Проте розроблення та реалізація успішного соціального проекту є складним та багатоетапним процесом. В Україні в сучасних умовах є незначна кількість установ та організацій (на зразок Проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій у регіоні), де працюють фахівці, які можуть якісно науково обґрунтовано написати проектну заявку, надати консультації щодо розроблення соціального проекту, правильного розрахунку витрат на заходи та уникнення помилок у написанні звіту. Вважаємо за необхідне на державному рівні підтримувати функціонування такого роду інституцій для полегшення пошуку раціональних шляхів вирішення питань суспільного добробуту.

Бібліографічний список:

1. Безпалько О.В. Соціальне проектування : навчальний посібник. Київ, 2010. 127 с.
2. Семез А.А. Соціально-педагогічне проектування : навчально-методичний посібник. Кіровоград : РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2012. 132 с.
3. Пономаренко О.В. Інструменти управління ризиками соціальних проектів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2008. Вип. 4 (34). С. 160-166.
4. Шкуро В. Типологія соціальних проектів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. Педагогіка. Соціальна робота*. 2012. № 6. С. 81-83.
5. Коленда Н.В. Компонентна структура системи соціального менеджменту підприємства. URL : <http://www.conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/79.pdf> (дата звернення: 15.10.2018).
6. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України : дис. ... доктор з держ. управління : 25.00.03. Київ, 2007. 440 с.
7. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Методи прийняття управлінських рішень. URL : https://stud.com.ua/31864/management/metodi_priynyattya_upravlinskih_rishen (дата звернення: 24.11.2018).
8. Чотири способи фінансування проектів: де взяти гроші. URL : <http://www.zomc.org.ua/granti-programi-stazhuvannya/yak-otrimati-grant/item/1091-4-sposoby-finansuvannia-proektiv-devziaty-hroshi> (дата звернення: 24.11.2018).
9. Schwiendbacher A., Larralde B. Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. *SSRN Electronic Journal*. 2010. URL : http://www.papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1699183_code301672.pdf (last accessed: 17.11.2018).

10. Методичні рекомендації з планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення. URL : <http://www.adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/mtd/metodrecplanuvannya.pdf> (дата звернення: 26.12.2018).

References:

1. Bezpalko O.V. (2010) *Sotsialne proektuvannia* [Social design]. Kyiv, (in Ukrainian).
2. Semez A.A. (2012) *Sotsialno-pedahohichne proektuvannia* [Socio-pedagogical design]. Kirovograd: RVV KDPU named after V. Vinnichenko, (in Ukrainian).
3. Ponomarenko O.V. (2008) Instrumenty upravlinnia ryzykamy sotsialnykh proektiv. [Risk Management Tools for Social Projects]. *Actual problems of public administration*, vol. 4, no. 34, pp.160-166.
4. Skuro V. (2012) Typolohiia sotsialnykh proektiv [Typology of social projects]. *Bulletin of the Taras Shevchenko Kyiv National University. Psychology. Pedagogy. Social work*, no. 6, pp. 81-83.
5. Kolenda N.V. (2017) Komponentna struktura systemy sotsialnoho menedzhmentu pidpriemstva [Component structure of the company's social management system]. *website* Available at: <http://www.conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/79.pdf> (accessed 15 October 2018).
6. Goncharuk N.T. (2007) *Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy* [Management of leaders in the civil service of Ukraine]: (PhD Thesis), Kyiv.
7. Trofimova L.A., Trofimov V.V. (2012) *Metody pryiniattia upravlinskykh rishen*. [Methods of making managerial decisions]. *website* Available at: https://stud.com.ua/31864/menedzhment/metodi_priynyattya_upravlinskykh_rishen (accessed: 24 November 2018).
8. 4 sposoby finansuvannia proektiv: de vziaty hroshi (2016) [4 ways to fund projects: where to get money]. *website*. Available at: <http://www.zomc.org.ua/granti-programi-stazhuvannya/yako-otrimati-grant/item/1091-4-sposoby-finansuvannia-proektiv-de-vziaty-hroshi> (accessed 24 November 2018).
9. Schwiembacher, A. & Larralde, B. (2010). Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. *SSRN* (Electronic Journal) Available at: http://www.papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1699183_code301672.pdf (accessed: 17 November 2018).
10. *Metodychni rekomendatsii z planuvannia, monitorynhu ta otsiniuvannia protsesiv vidnovlennia* [Methodological recommendations for planning, monitoring and evaluation of the restoration process] *website*. Available at: <http://www.adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/mtd/metodrecplanuvannya.pdf> (accessed 26 December 2018).