

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ПАВЛА ТИЧИНИ**

***МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ
В ОРГАНІЗАЦІЯХ СОЦІАЛЬНО-
ПЕДАГОГІЧНОЇ СФЕРИ***

Навчальний посібник

УМАНЬ 2017

УДК 364
ББК 60.9
С 40

Рецензенти:

Н. М. Коляда доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;

О. М. Шевчук кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Рекомендовано до друку вченою радою факультету соціальної та психологічної освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (протокол № 10 від 29 червня 2017 року).

Менеджмент і маркетинг в організаціях соціально-педагогічної сфери :
Навчальний посібник // Уклад. : В. П. Ісаченко. – Умань : Візаві, 2017. – 178 с.

У навчальному посібнику відображено менеджмент та маркетинг у соціальній роботі як один основних інструментів ефективного управління установою соціального обслуговування населення. Наведено критерії оцінювання ефективності менеджменту та маркетингу в соціальній роботі, визначені проблеми і намічені перспективи його розвитку.

Навчальний посібник з курсу укладено відповідно до вимог кредитно-трансферної системи навчання. Він включає програму курсу, теоретичний матеріал, вимоги до написання індивідуального навчально-дослідного завдання з курсу (ІНДЗ), список рекомендованих джерел.

Для студентів напрямів підготовки (спеціальностей) «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка», «Психологія».

УДК 364
ББК 60.9

З М І С Т

<i>Передмова</i>	6
Розділ 1. СТРУКТУРА ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	8
1.1. Опис навчальної дисципліни	8
1.2. Програма навчальної дисципліни	11
1.3. Структура навчальної дисципліни	12
1.4. Теми практичних занять	13
1.5. Навчальний проект (індивідуальне навчально-дослідне завдання)	14
Розділ 2. ПРЕДМЕТ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ	15
2.1. Категорії «управління» і «менеджмент». Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.	15
2.2. Розуміння менеджменту соціальної роботи.	19
2.3. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.	21
2.4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.	22
2.5. Історія розвитку менеджменту	25
2.6. Розвиток управлінської науки в Україні.	27
2.7. Характеристика зарубіжних шкіл управління.	28
2.8. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи	29
Розділ 3. ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ	34
3.1. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.	34
3.2. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи	36
3.3. Закони управлінських відносин.	42
3.4. Інструменти менеджменту соціальної роботи.	43
3.5. Різновиди соціального менеджменту.	46
3.6. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.	47
3.7. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи.	48
3.8. Організація у менеджменті соціальної роботи.	51
Розділ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ	54
4.1. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.	54
4.2. Заклади соціальної роботи. Специфіка управління закладом соціальної роботи.	55
4.3. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.	56
4.4. Основні якості сучасного менеджера.	60
4.5. Планування як функція менеджменту соціальної роботи. Сутність функції планування.	62

4.6.	Етапи стратегічного планування	63
4.7.	Програмно-цільове управління	69
4.8.	Контроль як функція менеджменту соціальної роботи	70
Розділ 5.	ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ СФЕРИ	81
5.1.	Методологічні основи менеджменту в соціально-психологічній діяльності	81
5.2.	Управління діловою кар'єрою менеджера	86
5.3.	Менеджмент у професіограмі СП та ПП	95
5.4.	Ділова кар'єра та її організація	98
5.5.	Проблеми процесу управління діловою кар'єрою	103
Розділ 6.	МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ	117
6.1.	Поняття маркетингу в соціальній сфері	117
6.2.	Особливості маркетингу в соціальній сфері	119
6.3.	Реалізація маркетингу в соціальній сфері	120
6.4.	Соціальна реклама як інструмент соціального маркетингу	121
Розділ 7.	СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ	123
7.1.	Складові поняття маркетингу соціальних послуг	123
7.2.	Сутність соціальних послуг як маркетингових продуктів	125
7.3.	Характеристика ринку соціальних послуг	130
7.4.	Принципи, функції і концепції маркетингу соціальних послуг	134
7.5.	Загальні функції соціальних послуг	137
7.6.	Операційна функція	138
7.7.	Функція управління персоналом в сфері маркетингу соціальних послуг	138
Розділ 8.	СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ	143
8.1.	Проблеми розроблення міжнародних стандартів та системи якості соціальних послуг	143
8.2.	Характеристика соціальних послуг у системі якості	145
8.3.	Ключові аспекти системи якості соціальних послуг та відповідальності керівництва	148
8.4.	Персонал і матеріальні ресурси в системі якості соціальних послуг	150
8.5.	Структура системи якості соціальних послуг	152
8.6.	Процеси маркетингу та зобов'язання постачальника в системі якості соціальних послуг	155
8.7.	Процеси проектування в системі якості соціальних послуг	157
8.8.	Процеси надання соціальних послуг у системі якості	160
8.9.	Аналіз якості виконання соціальних послуг та підвищення їх ефективності	162
Розділ 9.	СОЦІАЛЬНИЙ ТА МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТУ	164
9.1.	Мета і сутність соціального аналізу.	164
9.2.	Оцінка соціального середовища проекту.	165

9.3.	Оцінка рівня та якості життя населення.	165
9.4.	Соціальна структура суспільства.	166
9.5.	Склад населення проекту.	166
9.6.	Оцінка населення проекту.	167
9.7.	Проектування соціально-культурного середовища проекту.	168
9.8.	Методика залучення населення до роботи над проектом.	169
9.9.	Показники та індикатори соціального розвитку.	169
9.10.	Загальні підходи до оцінки фінансової стійкості проекту.	171
9.11.	Схема аналізу маркетингового плану.	171
9.12.	Аналіз комерційної реальності проекту.	172
9.13.	Аналіз забезпеченості проекту матеріальними ресурсами.	172
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		174

ПЕРЕДМОВА

Поняття менеджменту як нової форми управління соціальними процесами і відносинами сьогодні міцно увійшло в теоретичний і практичний ужиток. Разом з тим це поняття досить багатопланове.

Поняття менеджменту застосовується і до соціальної, і до політичної, і до комунікативної сфер, але базисним все-таки є управління соціально-економічними процесами.

У соціальній сфері поряд з некомерційною діяльністю певна її частина представлена комерційними видами діяльності. Через некомерційну діяльність в соціальній сфері, реалізуються потреби людей в таких важливих послуги як безкоштовна медицина і освіта, культура і забезпечення зайнятості, соціального забезпечення та ін. Від результатів некомерційного медичного обслуговування та освіти, соціального забезпечення багато в чому залежить безпечне і гідне існування членів суспільства, в тому числі її найбільш незахищених верств: пенсіонерів, інвалідів, сиріт, малозабезпечених.

Реалізують некомерційну діяльність державні органи, що фінансуються з федерального бюджету і місцевих бюджетів. Однак, в силу невеликих можливостей держави в області фінансування соціальної сфери, рівень надання послуг населенню забезпечує найчастіше лише мінімальні потреби в цій галузі. Швидше за все, можна стверджувати, що некомерційна діяльність в соціальній сфері націлена на забезпечення всього лише виживання суспільства, а не надання якісних послуг, які можна порівняти з європейським або передовим світовим рівнем. Тому говорити про успіхи суспільства у вирішенні найважливіших соціальних проблем можна лише з великими застереженнями.

З особливою наочністю це видно на прикладі стану справ в області рівня життя значної частки населення країни. Про це ж свідчать показники скорочення чисельності населення країни протягом останнього десятиліття, підвищення рівня смертності, підвищення чисельності громадян з грошовими доходами нижче величини прожиткового мінімуму, зростання злочинності, кількості сиріт та безпритульних, наркоманії та алкоголізму.

Зазначені негативні явища пояснюються, в першу чергу неефективністю некомерційної діяльності в соціальній сфері, недостатньою увагою держави і неефективністю діяльності її органів в цій сфері. У той же час, потрібно відзначити, що обсяги ресурсів (матеріальних, фінансових і людських), задіяних в соціальній сфері, величезні.

Таким чином, беручи до уваги неможливість різкого збільшення фінансових вливань в соціальну сферу з боку держави, можна зробити висновок про те, що в управлінні ресурсами соціальної сфери існують великі проблеми.

Виявляється об'єктивна гостра необхідність підвищення результативності діяльності найбільш соціально значущих некомерційних суб'єктів в соціальній сфері. Можливості більш ефективного управління діяльністю в соціальній сфері укладені, в першу чергу, на наш погляд, в області розвитку комерційної діяльності в соціальній сфері, а також використання в управлінні цією сферою маркетингу, маркетингових стратегій і маркетингових технологій.

Комерційна діяльність господарюючих суб'єктів, що діють за межами соціальної сфери, що розвиваються за рахунок власного прибутку, не можуть діяти неефективно. Ефективність їх діяльності, при відсутності фінансового підживлення від держави, визначає не тільки їх розвиток, а й саму можливість їх існування. Очевидно, що рівень їх ефективності залежить від рівня управління, і в першу чергу, від використання в управлінні маркетингових технологій.

Маркетинг виник в комерційній сфері, завдяки прагненню підприємців максимально результативно здійснювати бізнес в конкурентному середовищі, при впливі часто несприятливих факторів зовнішнього впливу і при відсутності допомоги з боку держави, а іноді і при його протидії. Багаторічний досвід підприємництва в інших країнах, переконливо довів можливість такої діяльності.

Маркетинговий підхід до діяльності в соціальній сфері дозволяє, з одного боку, на новому якісному рівні задовольняти найважливіші соціальні потреби членів суспільства, а з іншого, – найбільш раціонально витратити на це

обмежені ресурси держави, що виділяються на розвиток соціальної сфери.

РОЗДІЛ I. СТРУКТУРА ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів 4	Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки Спеціальність: 053 Психологія Спеціалізація: Соціальна робота	Вільного вибору за спеціалізаціями	
Модулів – 2		Рік підготовки	
Змістових модулів – 2		1-й	1-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання Соціальний проект кадрового забезпечення соціальної служби		Семестр	
Загальна кількість годин – 120		1-й	1-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: 2 аудиторних – 1 самостійної роботи студента – 1	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	16 год.	4 год.
		Практичні, семінарські	
		16 год.	4 год.
		Лабораторні	
		8 год.	2 год.
		Самостійна робота	
		60 год.	90 год.
		Індивідуальні завдання:	
		20 год.	
Вид контролю:			
	екзамен	екзамен	

Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета – вивчення основних положень менеджменту та маркетингу у соціальній сфері, формування стійких знань у студентів про ефективне управління в організаціях соціальної сфери та механізми управління за цілями в системі маркетинг-менеджменту, вивчення теорій соціального управління, оволодіння теорією та технологією менеджменту соціальної роботи на різних рівнях, визначення інформаційного забезпечення маркетингу, що дозволить майбутнім фахівцям соціальної сфери вести організаційно-управлінську й адміністративну роботу в різноманітних соціальних закладах.

Компетентності:

- Здатність володіти категоріально-понятійним апаратом менеджменту і маркетингу в організаціях соціальної сфери.
- Здатність проводити чітко вироблену, стратегічну та тактичну політику організації соціальної сфери;
- Здатність організувати та планувати, здійснювати поточний контроль і координацію діяльності закладів соціальної сфери;
- Здатність приймати обґрунтовані рішення при управлінні в організаціях соціальної сфери;
- Здатність делегувати повноваження, здійснювати керівництво колективом для досягнення поставлених цілей на рівні сучасних вимог;
- Здатність створювати оптимальний мікроклімат для реалізації творчого потенціалу працівників у конкурентному робочому колективі;
- Здатність спілкуватися, контактувати з людьми, здійснювати мотивацію їх діяльності, підтримувати нові ідеї;
- Здатність систематично підвищувати свою професійну кваліфікацію тощо.
- Здатність збору маркетингової інформації в організаціях соціальної сфери;
- Здатність проведення маркетингових досліджень в індустрії в організаціях соціальної сфери;
- Здатність розробляти заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності в організаціях соціальної сфери.

Знання:

знає теорії управління, основні підходи та базові концепції сучасного менеджменту та маркетингу в організаціях соціальної сфери;

знає методи прийняття управлінського рішення;

знає основні функції менеджменту: планування, у тому числі стратегічне, організація, мотивація, у тому числі лідерство, та контроль.

знає функції менеджменту соціальної роботи, принципи і закономірності менеджменту та маркетингу соціальної роботи;

знає теоретико-методологічні засади менеджменту персоналу, як механізму ефективного управління організацією;

знає сучасні теорії мотивації персоналу;

знає механізми розвитку конфліктів та засоби їх використання на благо розвитку організації;

знає новітні психологічні підходи до впливу на свідомість та

підсвідомість персоналу;

знає загальну характеристику маркетингу в організаціях соціальної сфери (сутність, принципи, цілі, функції маркетингу);

знає методи управління маркетингу в організаціях соціальної сфери;

знає застосування маркетингових інструментів в організаціях соціальної сфери;

знає командні засоби досягнення спільної мети в організації.

Уміння:

уміє вільно використовувати положення теорії менеджменту в науковому дискурсі;

уміє складати плани та встановлювати цілі організації соціальної сфери;

уміє аналізувати структуру організації;

уміє застосовувати основні інструменти мотивації;

уміє розвивати лідерські здібності;

уміє будувати комунікації та здійснювати контроль діяльності організації.

уміє творчо підходити до підготовки і прийняття маркетингового рішення в організаціях соціальної сфери;

уміє обґрунтовувати напрямки маркетингової діяльності організації соціальної сфери;

уміє розробляти заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності в організаціях соціальної сфери;

уміє приймати рішення щодо розвитку маркетингової діяльності підприємств, туристичної та гостинній індустрії.

Менеджмент і маркетинг в організаціях соціальної сфери

Вступ. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні. Сучасні інформаційні технології у менеджменті соціальної роботи. Практичні аспекти соціального консультування і проектування в галузі управління соціальною роботою. Керівництво та лідерство в організаціях соціальної сфери. Типи влади і типи впливу у соціальній сфері. Керівник в організації соціального спрямування. Сполучні функції управління: комунікації та прийняття рішень. Регіональні моделі соціальної роботи. Механізм впровадження соціальних проектів та програм у системі соціальної роботи. Поняття проектів і проектування діяльності. Методологічні підходи до формування маркетингу в соціальній сфері. Соціальні основи маркетингу – задоволення людських потреб. Концепції управління маркетингом в організаціях соціальної сфери. Концепція соціально-етичного маркетингу. Маркетинг соціальних послуг. Маркетинг організацій: образ організації, планування іміджу організації. Маркетинг окремих осіб. Маркетинг місць. Маркетинг ідей. Проблеми соціального маркетингу. Концепція соціально відповідального маркетингу. Соціально гуманітарний маркетинг. Управління процесами на "соціальному ринку". Соціальна реклама як інструмент соціального маркетингу. Механізми впливу соціальної реклами на особистість та суспільство. Функції соціальної реклами. PR – технології у використанні соціальної реклами. Інновації в дизайні соціальної реклами.

1.2. Програма навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I.

Менеджмент в організаціях соціальної сфери

Тема 1: Предмет та методи менеджменту соціальної роботи

Категорії «управління» і «менеджмент». Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту. Розуміння менеджменту соціальної роботи. Складові процесу менеджменту соціальної роботи. Основні принципи менеджменту соціальної роботи. Історія розвитку менеджменту. Розвиток управлінської науки в Україні. Характеристика зарубіжних шкіл управління. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.

Тема 2. Технологія менеджменту соціальної роботи

Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи. Закони управлінських відносин. Інструменти менеджменту соціальної роботи. Різновиди соціального менеджменту. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи. Організація у менеджменті соціальної роботи.

Тема 3. Організаційно-функціональні основи менеджменту соціальної роботи

Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні. Заклади соціальної роботи. Специфіка управління закладом соціальної роботи. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи. Основні якості сучасного менеджера. Планування як функція менеджменту соціальної роботи. Сутність функції планування. Етапи стратегічного планування Програмно-цільове управління. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи

Тема 4 Характеристика сучасного менеджменту соціально-психологічної сфери

Методологічні основи менеджменту в соціально-психологічній діяльності. Управління діловою кар'єрою менеджера. Менеджмент у професіограмі СП та ПП. Ділова кар'єра та її організація. Проблеми процесу управління діловою кар'єрою.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II

Маркетинг в організаціях соціальної сфери

Тема 5. Маркетинговий підхід в соціальній сфері

Поняття маркетингу в соціальній сфері. Особливості маркетингу в соціальній сфері. Реалізація маркетингу в соціальній сфері. Соціальна реклама як інструмент соціального маркетингу.

Тема 6. Сутність маркетингу соціальних послуг

Складові поняття маркетингу соціальних послуг. Сутність соціальних послуг як маркетингових продуктів. Характеристика ринку соціальних послуг. Принципи, функції і концепції маркетингу соціальних послуг. Загальні функції соціальних послуг. Операційна функція. Функція управління персоналом в сфері маркетингу соціальних послуг.

Тема 7 Система управління якістю соціальних послуг

Проблеми розроблення міжнародних стандартів та системи якості соціальних послуг. Характеристика соціальних послуг у системі якості. Ключові аспекти системи якості соціальних послуг та відповідальності керівництва. Персонал і матеріальні ресурси в системі якості соціальних послуг. Структура системи якості соціальних послуг. Процеси маркетингу та зобов'язання постачальника в системі якості соціальних послуг. Процеси проектування в системі якості соціальних послуг. Процеси надання соціальних послуг у системі якості. Аналіз якості виконання соціальних послуг та підвищення їх ефективності.

Тема 8. Соціальний та маркетинговий аналіз проекту

Мета і сутність соціального аналізу. Оцінка соціального середовища проекту. Оцінка рівня та якості життя населення. Соціальна структура суспільства. Склад населення проекту. Оцінка населення проекту. Проектування соціально-культурного середовища проекту. Методика залучення населення до роботи над проектом. Показники та індикатори соціального розвитку. Загальні підходи до оцінки фінансової стійкості проекту. Схема аналізу маркетингового плану. Аналіз комерційної реальності проекту. Аналіз забезпеченості проекту матеріальними ресурсами.

1.3. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. Менеджмент в організаціях соціальної сфери												
Тема 1: Предмет та методи менеджменту соціальної роботи		2	2	1		6		2				10
Тема 2. Технологія менеджменту соціальної роботи		2	2	1		6		2				10
Тема 3. Організаційно-функціональні основи менеджменту		2	2	1		8						12

соціальної роботи													
Тема 4 Характеристика сучасного менеджменту соціально-психологічної сфери		2	2	1		8							12
Разом за змістовим модулем 1		8	8	4		28							44
Змістовий модуль 2. Маркетинг в організаціях соціальної сфери													
Тема 5. Маркетинговий підхід в соціальній сфері		2	2	1		8							12
Тема 6. Сутність маркетингу соціальних послуг		2	2	1		8		2					10
Тема 7 Система управління якістю соціальних послуг		2	2	1		8			2				12
Тема 8. Соціальний та маркетинговий аналіз проекту		2	2	1		8				2			12
Разом за змістовим модулем 2		8	8	4		32		2	2	2			46
Модуль 2													
ІНДЗ						20							20
Усього годин	120	16	16	8		20	60	120	4	4	2		90

1.4. Теми практичних занять

№ п\п	Назва теми	Кількість годин
-------	------------	-----------------

		д.ф.	з.ф.
1	Тема 1. Предмет та методи менеджменту соціальної роботи	2	-
2	Тема 2. Технологія менеджменту соціальної роботи	2	2
3	Тема 3. Організаційно-функціональні основи менеджменту соціальної роботи	2	-
4	Тема 4 Характеристика сучасного менеджменту соціально-психологічної сфери	2	-
5	Тема 5. Маркетинговий підхід в соціальній сфері	2	-
6	Тема 6. Сутність маркетингу соціальних послуг	2	-
7	Тема 7 Система управління якістю соціальних послуг	2	2
8	Тема 8. Соціальний та маркетинговий аналіз проекту	2	-

Теми лабораторних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Тема 1. Документи як регламенти у системі менеджменту	2	-
2	Тема 2. Контроль і відповідальність у системі діяльності	2	2
3	Тема 3. Управління маркетинговою діяльністю соціальної служби	2	-
4	Тема 4 Система оцінки трудових колективів та управлінців	2	-

1.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання

I. Скласти програму антикризових заходів з соціально-психологічних проблем у колективі.

(Вимоги: наявність усіх необхідних складових проекту, чітка аргументація запланованих заходів, обґрунтування критеріїв перевірки якості виконання.)

Структура проекту:

1. Мета програми.
2. Завдання програми (від 5 до 7 завдань).
3. Перелік заходів.
4. Ресурсне забезпечення програми.
5. Тимчасова характеристика програми.
6. Організаційна структура (обґрунтувати добір команди для реалізації складеного проекту, детально визначити завдання для кожного члена команди, враховуючи, що це спеціалісти різних галузей, та показати його роль у досягненні основної мети проекту).
7. Основний зміст програми (детальний опис етапів та методів, форм та вправ).
8. Прогнозований результат.

