

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПАВЛА ТИЧИНИ

ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ

Навчально-методичний посібник

Укладач: А. І. Войтовська

Умань – 2024

Рецензенти:

Кравченко О. О. – доктор педагогічних наук, професор, декан факультету соціальної та психологічної освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

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

Рассказова О. І. – доктор педагогічних наук, професор кафедри соціальної роботи та соціальної педагогіки Комунального закладу «Харківської гуманітарно-педагогічної академії» Харківської обласної ради

Байдюк Н. В. – PhD, фахівчиня по запобіганню гендерно зумовленому насильству ГО «Десяте квітня», радниця Голови Черкаської ОВА з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету соціальної та психологічної освіти
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини
(протокол №5 від 7 листопада 2024 року)*

Проектна діяльність у соціальній роботі: навчально-методичний посібник
/ уклад.: А. І. Войтовська – Умань : ЦП Компринт. 2024. – 118 с.

Навчально-методичний посібник з курсу «Проектна діяльність у соціальній роботі» включає програму курсу та його структуру в межах планових годин з поділом на змістові модулі, а також матеріали для лекційних, практичних занять.

Для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності «Соціальна робота», працівників закладів, що надають соціальні та реабілітаційні послуги.

ЗМІСТ

Передмова	4
Опис предмета навчальної дисципліни.....	5
Програма навчальної дисципліни.....	8
Структура навчальної дисципліни.....	10
Навчальний проєкт (індивідуальне навчально-дослідне завдання).....	11
Критерії оцінювання результатів навчання	18
Список рекомендованих джерел.....	20
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. Соціальне проєктування як технологія соціальної роботи	24
Тема 1. Зміст і завдання курсу. Проєктна діяльність у соціальній роботі	24
Тема 2. Теоретико-методологічні основи проєктування.....	36
Тема 3. Управління проєктною командою.....	44
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. Технології розробки та впровадження соціальних проєктів	62
Тема 4. Процес реалізації технології соціального проєктування.....	62
Тема 5. Стратегії фінансування соціальних проєктів та програм. Основи фандрайзингу.....	72
Тема 6. Ділові ігри в соціальному проєктуванні	84
ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	94
ДОДАТКИ	101

ПЕРЕДМОВА

Проектування – це один з найбільш важливих інструментів швидкого реагування і цільового впливу у вирішенні соціальних, освітніх та виховних проблем. Сучасне українське суспільство знаходиться у процесі активної трансформації. Тому сьогодні на перший план виступає потреба у соціальному оздоровленні. Суттєвим потенціалом для покращення рівня життя суспільства володіє така багатопланова технологія як проектування.

Нарощування інтелектуального потенціалу майбутнього фахівця соціальної сфери як суб'єкта проектування, неможливо без активної розумової праці, підвищення культури, формування організаційної творчості, що базується на законах гармонізації проектних процесів.

Сучасний студент закладу вищої освіти як майбутній спеціаліст повинен мати високий рівень розвитку творчих здібностей, повинен вміти самостійно бачити проблему, вміти переносити знання, уміння і навички в нову ситуацію, бачити нову сторону у знайомому об'єкті, вміти комбінувати, синтезувати раніше засвоєні способи діяльності у нові.

Готувати майбутніх спеціалістів до рішення складних міждисциплінарних задач дозволяє використання в початковому процесі міжпредметних зв'язків. Активне використання у процесі навчання задач, вирішення яких потребує від здобувачів знань у різних предметних сферах, спонукає до розвитку системного мислення. Робота над соціальним проектом – один із видів навчальної діяльності, де міжпредметні зв'язки виступають у найбільш вираженій формі.

Таким чином, одним з головних завдань курсу «Проектна діяльність у соціальній роботі» є навчання студентів, які б не тільки свідомо оволоділи змістом, але й далі опановували навички організації проектної діяльності, розвивали свою творчу уяву, вміли нею керувати, навчилися системно мислити, долаючи інертність мислення, генерували нестандартні ідеї, мали б бажання творчо оволодіти професійними знаннями та вміннями.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	Денна	Заочна
Вид дисципліни (обов'язкова чи вибіркова)	Обов'язкова	Обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	українська
Загальний обсяг у кредитах ЄКТС / годинах	4/120	4/120
Курс	2	2
Семестр	3	3
Кількість змістових модулів із розподілом:	2	2
Обсяг кредитів	3	3
Обсяг годин, у тому числі:	90	90
Аудиторні:		
Лекційні	14	2
Семінарські / Практичні	16	4
Лабораторні		
Самостійна робота	60	84
Індивідуальні завдання		
Форма семестрового контролю	Екзамен	Екзамен

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета – сприяти поліпшенню підготовки фахівців із соціального забезпечення; формуванню інноваційних підходів при моделюванні навчально-виховного процесу за допомогою проєктної технології; розвитку творчого, самостійного та критичного мислення особистості в умовах інтенсивного збільшення інформаційного потоку.

Завдання – у процесі проходження курсу «Соціальне проєктування» студенти повинні засвоїти: основні технології соціально-педагогічного передбачення; теоретико-методологічні основи соціально-педагогічного проєктування; специфіку проєктування як специфічного інструменту менеджменту соціальної роботи; процес реалізації технології соціально-педагогічного проєктування; стратегії фінансування соціально-педагогічних проєктів та програм (основи фандрайзингу).

2. Результати навчання за дисципліною

Результати навчання за дисципліною

У процесі вивчення дисципліни студенти повинні оволодіти такими компетентностями:

ІК Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі соціальної роботи або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

ЗК 2. Здатність розробляти і управляти проектами.

ЗК 8. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 9. Навички міжособистісної взаємодії.

СК 2. Здатність до виявлення соціально значимих проблем і факторів досягнення соціального благополуччя різних груп населення.

СК 3. Здатність професійно діагностувати, прогнозувати, проектувати та моделювати соціальні ситуації, в тому числі на етапі раннього втручання.

СК 4. Здатність до впровадження методів і технологій інноваційного практикування та управління в системі соціальної роботи.

СК 5. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (експертами з інших галузей/видів економічної діяльності), налагоджувати взаємодію державних, громадських і комерційних організацій на підґрунті соціального партнерства.

СК 6. Здатність до оцінки процесу і результату професійної діяльності та якості соціальних послуг.

СК 7. Здатність до професійної рефлексії.

СК 8. Здатність до спільної діяльності та групової мотивації, фасилітації процесів прийняття групових рішень.

СК 9. Здатність доводити знання та власні висновки до фахівців та нефахівців.

СК 10. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість задля вирішення соціальних проблем через упровадження соціальних інновацій.

СК 11. Здатність виявляти професійну ідентичність та діяти згідно з цінностями соціальної роботи.

СК 12. Здатність до критичного оцінювання соціальних наслідків політики у сфері прав людини, соціальної інклюзії та сталого розвитку суспільства.

СК 14. Здатність до ефективного менеджменту організації у сфері соціальної роботи.

СК 15. Здатність до розроблення, апробації та втілення соціальних проєктів і технологій.

СК 18. Здатність організовувати молодіжну роботу.

Розвинути базові soft skills: креативність, робота в команді, емоційний інтелект, взаємодія з людьми, тайм-менеджмент, саморозвиток, критичне та екологічне мислення.

Програмні результати навчання:

РН 5. Збирати та здійснювати кількісний і якісний аналіз емпіричних даних.

РН 7. Застосовувати загальне та спеціалізоване програмне забезпечення для вирішення професійних задач та здійснення наукового дослідження.

РН 10. Аналізувати соціальний та індивідуальний контекст проблем особи, сім'ї, соціальної групи, громади, формулювати мету і завдання соціальної роботи, планувати раннє втручання в складних і непередбачуваних обставинах відповідно до цінностей соціальної роботи.

РН 11. Організовувати спільну діяльність фахівців різних галузей і непрофесіоналів, здійснювати їх підготовку до виконання завдань соціальної роботи, ініціювати командоутворення та координувати командну роботу.

РН 13. Демонструвати ініціативу, самостійність, оригінальність, генерувати нові ідеї для розв'язання завдань професійної діяльності.

РН 14. Визначати методологію прикладного наукового дослідження та застосовувати методи кількісного та якісного аналізу результатів, у тому числі методи математичної статистики.

РН 16. Розробляти соціальні проекти на високопрофесійному рівні.

РН 19. Розробляти, апробувати та втілювати соціальні проекти і технології.

РН 22. Організовувати молодіжну роботу, підвищувати рівень участі молоді в суспільному житті.

4. Програма навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Проектна діяльність як технологія соціальної роботи

Тема 1. Технології соціально-педагогічного передбачення.

Зміст і завдання курсу. Класифікація інновацій в соціальній роботі. Визначення основних понять. Проектування в історичному аспекті (із світової практики соціального проектування). Технології моделювання і проектування.

Тема 2. Теоретико-методологічні основи проектної діяльності.

Суб'єкт та об'єкт проектної діяльності. Принципи та методи соціально-педагогічного проектування. Класифікація проектів. Особливості псевдопроектів.

Тема 3. Проектування як специфічний інструмент менеджменту соціальної роботи.

Специфіка та функції проектування в соціальній роботі як науковій дисципліні так і в практичній діяльності. Проектна діяльність як механізм педагогічної діяльності. Межі та перспективи проектування в підготовці фахівців із соціальної роботи. Сучасні концепції соціального проектування. Поняття менеджменту соціальної роботи. Системний підхід в проектуванні

соціальної роботи. Проєкт: структура, компоненти та фактори успішної реалізації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. Технології розробки та проєктів

Тема 1. Процес реалізації технології соціально-педагогічного проєктування

Визначення цільової групи. Процес та етапи створення проєкту. Мета і завдання аналізу проєкту. Особливості організації проєктної діяльності з залученням волонтерів.

Тема 2. Стратегії фінансування проєктів та програм. Основи фандрайзингу.

Процес залучення грошових коштів та інших ресурсів. Основи залучення позабюджетних коштів. Визначення понять «фандрайзинг», «паблік рілейшнз», «лобіювання». Закони України «Про об'єднання громадян», «Про благодійництво та благодійні організації»; проєкт Закону «Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів» («Про лобіювання»). Основні положення та поняття. Гранд як форма реалізації проєктного запиту у роботі громадських організацій та соціальних інститутів. Основні правила залучення додаткових джерел фінансування.

Тема 3. Ділові ігри в проєктній діяльності.

Сутність і природа ділових ігор. Вимоги до проведення ділових ігор. Різновиди ділових ігор. Приклади ділових ігор.

Topic 3. Business games in project activity. The essence and nature of business games. Requirements for conducting business games. Types of business games. Examples of business games.

5. 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
Змістовий модуль 1. Проектна діяльність як технологія соціальної роботи												
Тема 1. Технології соціально-педагогічного передбачення		2	2			10						10
Тема 2. Теоретико-методологічні основи проектної діяльності		2	2			10						15
Тема 3. Проектування як специфічний інструмент менеджменту соціальної роботи		2	2			10		2	2			15
Разом за змістовим модулем 1		6	6			30		2	2			40
Змістовий модуль 2. Технології розробки та впровадження соціально-педагогічних проєктів												
Тема 1. Процес реалізації технології соціально-педагогічного проектування		4	4			10						14
Тема 2. Стратегії фінансування проєктів та програм. Основи фандрайзингу		2	4			10			2			15

Тема 3. Ділові ігри в проєктній діяльності Topic 3. Business games in project activity.		2	2			10						15
Разом за змістовим модулем 2		8	10			30			2			44
Усього годин		14	16			60		2	4			84

6. Теми практичних занять

№ п/п	Теми занять	Кількість годин
1	Технології проєктної діяльності	2
2	Теоретико-методологічні основи проєктної діяльності	2
3	Управління проєктною командою	2
4	Процес реалізації технології соціально-педагогічного проєктування	4
5	Стратегії фінансування проєктів та програм. Основи фандрайзингу	2
	Ділові ігри в проєктній діяльності	2
	Разом	16

7. Самостійна робота

Організація самостійної роботи здобувачів здійснюється такими видами роботи: підготовка до лекційних та практичних занять (конспект), виконання індивідуальних завдань.

Зміст самостійної роботи для здобувачів вищої освіти:

1. Поглиблене вивчення питань тем за методичними вказівками викладача.
2. Систематичне опрацювання лекційного матеріалу, запропонованої базової та допоміжної літератури з питань курсу.

3. Систематична підготовка до практичних занять відповідно до запропонованих планів їх проведення (переліку питань).

4. Самостійна підготовка до модульного контролю.

У процесі підготовки за темами (питаннями) курсу, що віднесені для самостійного опрацювання, аспірантам слід звернути особливу увагу на засвоєння зазначених ключових понять та термінів. Обов'язковим вважається ведення здобувачем робочого конспекту, який повинен містити розгорнутий або тезисний огляд питань, що віднесені для самостійного опрацювання, а також визначення ключових понять і термінів.

У процесі вивчення курсу для поточного контролю самостійної роботи здобувачів денної форми навчання та якості засвоєння ними матеріалу викладач використовує:

- опитування здобувачів під час практичних занять, перевірку робочих конспектів;
- залучення здобувачів до дискусії з теми практичного заняття з наступною оцінкою ініціативи та здатності до аналізу дискусійних питань;
- проведення поточних контрольних робіт, тестування та модульного контролю.

№ п/п	Теми занять	Кількість годин
1	Технології соціально-педагогічного передбачення	10
2	Теоретико-методологічні основи проєктної діяльності	10
3	Проектування як специфічний інструмент менеджменту соціальної роботи	10
4	Процес реалізації технології соціально-педагогічного проектування	10
5	Стратегії фінансування проєктів та програм. Основи фандрайзингу	10
6	Ділові ігри в проєктній діяльності	10
	Разом	60

8. Індивідуальні завдання

Навчальний проєкт (індивідуальне навчально-дослідне завдання)

Навчальний проєкт

(Індивідуальне навчально-дослідне завдання)

I. Навчальний проєкт. Вимоги: наявність усіх необхідних структурних одиниць, відповідне оформлення, папка з інформаційним матеріалом, опрацювання не менше 10 джерел літератури, мультимедійний захист роботи.

Орієнтовні напрямки проєктів:

1. Проєкти для студентської молоді («Молодіжний Центр дозвілля та творчості» та ін.).
2. Проєкти орієнтовані на працевлаштування та сприяння зайнятості молоді.
3. Проєкти для літніх людей, одиноких та пенсіонерів («Сріблястий вік», «Тепла осінь» та ін.).
4. Проєкти для підтримки, допомоги та реабілітації осіб з обмеженими можливостями («Дім без самотності», «Ми можемо все», «100 % життя» та ін.).
5. Проєкти спрямовані на підтримку багатодітних та неповних сімей.
6. Соціально-педагогічні проєкти спрямовані на підтримку та допомогу дітям проблемних категорій («Тепло дітям», «Подаруй дитині надію», «Здорова дитина», «Дарую любов дітям» та ін.).
7. Соціально-педагогічні проєкти на підтримку здорового способу життя та профілактики негативних соціальних явищ («Врятуй своє життя» та ін.).
8. Соціально-педагогічні проєкти екологічного спрямування («Ми – за чисте місто», «Зелені волонтери», «Посади дерево – вдихни життя», «На захист друзів наших менших» та ін.)
9. Соціально-педагогічні проєкти загально-громадського спрямування («Підвищення якості соціальних послуг м. Умань», «Соціальне інвестування для реалізації громадських ініціатив», «Освіта» та ін.)

10. Соціально-педагогічні проєкти орієнтовані на прищеплення культурних та духовного цінностей («Культура України – наше надбання» «Об'єднана Європа – коли і як це починалось? », «Що може дати Україні НАТО?», «Етнічні проблеми Європи», «До чого прагне молодь Європи?» «Україна – дзеркало полікультурної Європи» та ін..)

11. Соціально-педагогічні проєкти Європейського напрямку.

Навчальний проєкт (індивідуальне навчально-дослідне завдання)

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (далі – ІНДЗ) в системі підготовки майбутніх соціальних педагогів – це індивідуальна особистісно-орієнтована форма організації самоосвіти студентів, яка спрямована на розвиток професійних здібностей, формування гуманістичного світогляду, забезпечення ефективної теоретичної підготовки.

Зміст ІНДЗ передбачає *теоретичну* та *практичну роботу* в межах усієї програми навчальної дисципліни і виконується на основі знань, набутих у процесі як аудиторної, так і позааудиторної навчально-пізнавальної діяльності здобувача.

У ході виконання ІНДЗ передбачається реалізація принципу співробітництва і взаємодопомоги між основними суб'єктами навчального процесу. Викладач є консультантом, радником, що допомагає організовувати навчальну роботу: допомагає в пошуку джерела інформації; підтримує ініціативу; розвиває індивідуальність; координує, коректує спільну діяльність; спрямовує студента на досягнення поставленої мети. Здобувач активно бере участь у виконанні ІНДЗ; формує індивідуальний стиль творчої діяльності; обирає оптимальні темпи виконання завдання.

Метою науково-пошукової роботи ІНДЗ є: дослідити наявні соціально-педагогічні проблеми у Вашому місті (районі, селі) на основі самостійного вивчення наукової літератури, опрацювання Інтернет-ресурсів, безпосереднього відвідування соціальних закладів.

Під час підготовки та виконання науково-пошукової роботи ІНДЗ

здобувач самостійно або з допомогою викладача складає план роботи, формулює мету і завдання дослідження, добирає і вивчає літературу, проводить наукове дослідження, здійснює узагальнення та доходить висновків, готує письмову роботу за такою структурою:

Структура наукової роботи:

№ п/п	Структурні елементи	Рекомендований обсяг, с.
1.	Титульний аркуш	1
2.	Зміст	1
3.	Вступ	1
4.	Основна частина	10
5.	Висновки	1
6.	Додатки	(залежить від кількості знайдених першоджерел, архівних матеріалів, фотокопій тощо)
7.	Список використаної літератури	1

Вимоги до змісту структурних елементів

1. Титульний аркуш

Титульний аркуш містить найменування вищого навчального закладу, інституту, факультету, де навчається студент, а також назву кафедри, де виконана робота;

назва роботи;

прізвище, ім'я, по батькові студента, курс, група;

прізвище, ім'я, по батькові наукового керівника;

місто, рік.

2. Зміст

Він містить найменування та номери початкових сторінок усіх розділів, пунктів, а також вступу, висновків, додатків, списку використаної літератури.

3. Вступ

У вступі зазначаються актуальність, тема, мета, завдання роботи та основні її положення; вказуються і коротко характеризуються методи, які використовувалися для досягнення мети роботи.

4. Основна частина

Основна частина наукового звіту складається з розділів, пунктів. Кожен

розділ починають з нової сторінки. У кінці кожного розділу формують висновки із стислим викладенням основних результатів.

Проект має містити наступну інформацію:

1. Назву проєкту.
2. Актуальність проєкту.
3. Мета проєкту.
4. Завдання проєкту.
5. Опис заходів проєкту.
6. Тривалість проєкту. Дата початку та закінчення реалізації проєкту.
7. Фінансування та розрахунки.
8. Необхідні та наявні ресурси для якісної реалізації проєкту.
9. Аналіз ризиків та сталість проєкту.
10. План моніторингу та звітності.
11. Очікувані результати проєкту.

5. Висновки

Викладення важливих наукових результатів, одержаних під час науково-пошукової роботи. Висловлення власної думки з проблеми дослідження, здійснення логічного підсумку зроблених на основі спостережень, міркувань, розгляду певних фактів.

6. Додатки

До додатків за необхідності доцільно включати допоміжний матеріал: статистичні або якісні результати роботи, схеми, малюнки, моделі, описи, копії першоджерел або архівних матеріалів тощо.

7. Список використаної літератури

Список використаної літератури слід розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків.

За **обсягом** проєкт не повинен бути меншим за 15 сторінок друкованого тексту.

Порядок подання та захисту наукового проєкту: звіт про виконання науково-дослідної роботи подається у вигляді скріпленого (зшитого) зошита (реферату) з титульною сторінкою стандартного зразка і внутрішнім наповненням із зазначенням всіх позицій змісту завдання; науковий звіт подається викладачу, який читає лекційний курс з даної дисципліни та приймає залік, не пізніше ніж за 2 тижні до заліку; оцінка за науковий звіт виставляється на заключному семінарському занятті з курсу на основі попереднього ознайомлення викладача з його змістом. Обов'язковий захист шляхом усного звіту студента про виконану роботу (до 5 хв.), який супроводжується комп'ютерною презентацією; оцінка за науковий звіт є обов'язковим компонентом залікової оцінки і враховується при виведенні підсумкової оцінки з навчального курсу.

Критерії оцінювання науково-пошукової роботи ІНДЗ

№ п/п	Критерії оцінювання	Кількість балів
1.	Повнота виконання завдань дослідження (наявність усіх необхідних структурних елементів)	0-5
2.	Рівень самостійності виконання (залежить від кількості консультацій і ступеня допомоги викладача)	0-5
3.	Наявність належних висновків та узагальнень	0-5
4.	Якість оформлення відповідно до вимог	0-2
5.	Якість бібліографічного опису (повнота бібліографії, посилань у тексті)	0-1
6.	Включення до змісту науково-пошукової роботи матеріалів першоджерел, архівних документів	0-2
7.	Захист	0-5
Загальна кількість балів		25

9. Методи навчання: методологія цілісного підходу до взаємопов'язаної діяльності викладача та здобувачів передбачає використання методів організації і самоорганізації навчально-пізнавальної діяльності; методів стимулювання і мотивації; методів контролю та самоконтролю; бінарних та інших методів навчання.

10. Методи контролю: поточний контроль (оцінювання відповідей, виконання завдань на практичному занятті, завдань для самостійної роботи); оцінка за ІНДЗ (соціально-педагогічний проєкт); підсумковий тестовий контроль.

11. Критерії оцінювання результатів навчання

В УДПУ імені Павла Тичини використовується накопичувальна (100-бальна) система оцінювання сформованих компетентностей.

Заходи з оцінювання результатів навчання включають:

-

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення практичних занять та оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів);

- підсумкову контрольну роботу (максимально 15 балів);
- індивідуальне навчально-дослідне завдання (максимально 25 балів).

На практичному занятті здобувач може отримати максимально 10 балів, а саме: за роботу на практичному занятті (максимально 5 бали), виконання завдань самостійної роботи (максимально 5 бали), додаткові види роботи.

Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів на практичному занятті:

-

наявність розгорнутої відповіді на теоретичні питання практичного заняття;

-

висунення проблеми, поєднання теоретичного матеріалу з його практичним використанням у майбутній професійній діяльності;

- активна участь в обговоренні теоретичних питань на занятті;
- виступ з доповіддю;
- змістовність виступу, аргументованість;
- культура мовлення;
- уміння вільно триматися перед аудиторією;
- оформлення виконання практичних завдань.

**Оцінювання виконання
практичного завдання, самостійної роботи**

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
9-10 балів	Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно та аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
7-8 балів	Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
5-6 балів	Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
3-4 бали	Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не володіє навчальним матеріалом у достатньому обсязі, проте фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
1-2 бали	Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді
0 балів	Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Додаткову кількість балів здобувач може отримати за інші (додаткові) види роботи на практичному занятті (виступ з науковою доповіддю, аналіз змісту самостійно обраного наукового джерела, підготовка матеріалів для науково-практичного заходу тощо).

12. Розподіл балів, що присвоюються студентам

						ІНДЗ	Підсумковий контроль	Сума
ЗМ 1			ЗМ 2					
T1	T2	T3	T1	T2	T3	25	15	100
10	10	10	10	10	10			

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
	для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90-100	відмінно (A)	зараховано
82-89	добре (B)	
75-81	добре (C)	
69-74	задовільно (D, E)	
60-68		
35-59	незадовільно з можливістю повторного складання (FX)	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни (F)	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

13. Рекомендована література

Основна

- Інтегрований курс соціально-педагогічної теорії і практики/ Біла О.О., Богданова І.М., Курлянд З.Н. та ін.. Одеса: Пальміра, 2021. 278 с.

2. Коберник О. Теорія і методика психолого-педагогічного проєктування виховного процесу в школі: Навч-метод. посіб. К.: Наук. світ, 2021. 182 с.

3. Методичні рекомендації до самостійної роботи здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни «Проектна діяльність в соціальній роботі» (спеціальність 231 Соціальна робота): навч.-метод. посібн. / уклад.: Войтовська А. І.; Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, ф-т соц. та псих. освіти, каф. соц. педагогіки та соц. роботи. Умань : УДПУ, 2024. 24 с.

4. Педагогічне проєктування. К.: Шк.світ. 2022. 128 с.

5. Особистісно-орієнтовані технології навчання і виховання у вищих навчальних закладах: колективна монографія: автори: В. Андрущенко, Н. Дівінська, Б. Корольов та ін.; за заг. ред. В. Андрущенка, В. Лугового. К.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.

6. Соціальна робота: Хрестоматія. К. ДЦССМ, 2021. 265 с.

7. Тюптя Л.Т., Іванова І.Б. Соціальна робота (теорія та практика): Навч. посібник. Л.Т. Тюптя. Київ: Знання, 2022. 2-е видання. 403 с.

8. Тюптя Л.Т. Проєктування в соціальній роботі. *Наукові записки Національного університету «Києво-Могилянська Академія»*. Вип.: Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. Т.47. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2022. 288 с.

Допоміжна

9. Бех І.Д. Виховання особистості: Кн. 2: Особистісно-орієнтовний підхід, науково-практичні засади: Навч.-метод. Посібник. К.: Либідь, 2023. 344 с.

10. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Львів, 2021

11. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України, головний ред.. В.Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2021. 1040 с.

12. Євтух М., Сердюк О. За педагогічною технологією (До питання про нові методичні підходи при проєктуванні навчальних занять у вищій школі) . Вища освіта України. 2021. № 1. 181 с.
13. Інновації в соціальних службах: Навч.-метод, посіб. Семигіна Т. В., Покладова В. В., Грига І. М. та ін. К.: Університетське видавництво «Пульсари», 2022. 139 с.
14. Зверєва І.Д., Козубовська І.В., Кецерман В.Ю., Пічкарь О.П. Соціальна робота з дітьми і молоддю (теоретико-методологічні аспекти), частина І: навчально-практичний посібник для дисциплінарного навчання, Ужгород, 2020. 192 с.
15. Киричук В.О., Гапоненко І.М. Технологія психолого-педагогічного проєктування особистісного розвитку учня ПТНЗ: психолого-педагогічна діагностика, аналіз, моделювання, програмування корекційно-виховного процесу. Х.: Прапор, 2022. 200 с.
16. Кримський С. Б. Проєкт і проєктування в сучасній цивілізації. Метод проєктів: традиції, перспективи, життєві результати: Практико-зорієнтований збірник. К.: Департамент, 2003. 131 с.
17. Левшин М. Інтегративно-синергетична модель проєктування особистісно-орієнтованих технологій навчання і виховання. Вища освіта України № 1. 2021. 48 с.
18. Освітні технології: Навчально-методичний посібник .За заг. ред. О.М. Пехоти. К.: А.С.К, 2021. 256 с.
19. Підготовка волонтерів та їх роль у реалізації соціальних проєктів. За аг. Ред.. І. Зверєвої, Г. Лактіонової. К.: Наук. світ, 2021. 53 с.
20. Сидоров В. Ролі та функції соціальних працівників. Соціальна робота в Україні: перші кроки. К.: Видавничий дім «КМ Academia», 2020. 86 с.
21. Стратегія планування: Підручник для громадських організацій /гол. Ред. Холуйко О.В. Львів, 2021.

22. Яременко О. О. Соціальні дослідження як інструмент обґрунтування соціальних програм та проектів. Соціальна робота в Україні: теорія і практика. № I. 2022. 84 с.

Інформаційні ресурси

23. Бібліотека УДПУ ім. Павла Тичини / веб-сайт. URL:

<https://library.udpu.edu.ua>

24. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського –
www.nbuv.gov.ua

25. Інституційний депозитарій УДПУ – <https://dspace.udpu.edu.ua/>

26. Міністерство соціальної політики – <https://www.msp.gov.ua/>

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I

СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

ТЕМА 1: ЗМІСТІ ЗАВДАННЯ КУРСУ

ТЕХНОЛОГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПЕРЕДБАЧЕННЯ

ЗМІСТ

- 1. Зміст і завдання курсу «Проектна діяльність у соціальній роботі»**
- 2. Соціальне проектування в історичному аспекті (із світової практики соціального проектування)**
- 3. Класифікація інновацій в соціальній роботі**
- 4. Визначення основних понять**
- 5. Технології соціального моделювання і проектування**

1. Зміст і завдання курсу «Проектна діяльність у соціальній роботі»

Оскільки соціальне проектування складається з розробки соціальних програм, соціальних пропозицій і проєктів, то застосування технологій соціального проектування в практиці соціальної роботи здатне забезпечити довгострокові соціальні програми.

Соціальне проектування спрямоване на поліпшення умов життя, підвищення рівня добробуту, матеріальних ресурсів, а також здійснює внесок до соціальних стосунків, ціннісних орієнтацій та потреб.

Соціальне проектування тим самим з'єднує програми або плани соціальної роботи з реальними змінами в суспільстві. Воно дозволяє перейти від діагнозу реального положення справ і прогнозів до планування соціальних змін і розробки способів їх конкретної реалізації. Таким чином, соціальне проектування є одним з найбільш актуальних напрямів в практиці соціальної роботи.

Сказаним визначається актуальність застосування соціального проектування в практиці соціального працівника. Адже однією з особливостей професійної діяльності працівника соціальної сфери є пошук нестандартних рішень для розв'язання різноманітних соціальних проблем. Проте, кожна ідея, ініціатива потребують обґрунтування, підтримки певних організацій чи впливових осіб, відшукування коштів на реалізацію тощо. Це пов'язано з звертаннями в різні соціальні інституції, участю в конкурсах, що, в свою чергу, вимагає аргументованих пояснень, формулювання конкретних цілей та завдань, опису діяльності логічно викладених та відповідно оформлених. Все це є складовими проєктної діяльності як невід'ємної частини реалізації соціальних

ініціатив на різних рівнях (державному, регіональному, локальному). Тому соціальні працівники мають володіти навичками проєктування, прогнозування та моделювання як базовим інструментарієм проєктної діяльності на всіх рівнях. Цей інструментарій динамічно розвивається і є системою знань, що використовується у світовій практиці розробки та впровадження ефективних соціальних проєктів та програм.

Узагальнення та систематизація наукових уявлень про проєктування у процесі підготовки фахівців із соціальної роботи, визначення його специфіки та функцій сприятимуть поліпшенню підготовки фахівців соціальної сфери. Соціальний працівник є одним із безпосередніх виконавців соціального замовлення в сфері охорони сім'ї, дитинства.

Отже, соціальне проєктування є систематичним описом соціального експерименту, однією з форм відображення соціальної дійсності. Результат соціального проєктування – це науково обґрунтовані визначення варіантів планового розвитку нових соціальних процесів і явищ.

2. Соціальне проєктування в історичному аспекті (із світової практики соціального проєктування)

Що таке соціальне проєктування, коли воно виникло? Одні дослідники вважають, що соціальне проєктування було завжди, в усякому разі вже з античності, в цьому сенсі «Держава» Платона може вважатися одним з перших соціальних проєктів. Інші – стверджують, що про соціальне проєктування можна говорити, тільки починаючи з 20-30-х років минулого сторіччя, коли склалася ідеологія проєктування, в рамках якої були поставлені завдання проєктування нових суспільних відносин, нової людини, соціалістичної культури, тобто того, що сьогодні відносять до соціальної діяльності. Існує точка зору, що соціальне проєктування формується тільки зараз, оскільки в даний час відбулося усвідомлення соціального проєктування і складаються його зразки, в яких цілеспрямовано впроваджується ідеологія і методи проєктування.

Дії людини, по суті, є соціальним проєктуванням, відомі протягом всієї історії людства. В основі спорудження Вавилонської вежі й організації лепрозоріїв для прокажених лежали соціально-проєктні ідеї.

Яскраві приклади активної реформаторської діяльності дає епоха Просвітництва. Наведемо один з них. Іохан Фредерік Струансе (1737-1772), лікар, датського короля Християна VII, ставши фаворитом при слабкому і хворому монарху, провадив у Данії в 1770-1772 р. серію реформ. Він реалізував ідеї перетворення частини церков у лікарні і будинки пристарілих, заснував виховний будинок для підкидьків.

Розквіт соціальних проєктів припадає на часи Великої Французької революції, що затвердила надовго ідеологічний пріоритет раціоналізму. Створюються медичні школи, нарешті як протидія аристократичній Академії виникає Інститут (у ньому три

секції: фізико-математична, морально-політична та літературно-художня). В систему освіти прийшли вчені і в результаті наука стає новим соціальним інститутом.

З соціальних проєктів XIX століття особливу популярність одержав проєкт Роберта Оуена (1771-1858) у Нью-Ленарке. В цьому селищі в Шотландії, що розташувалося навколо бавовно-прядильної фабрики, на той час, коли Оуен став співвласником фабрики мешкало 1,5 тис. жителів. Це були, в основному, кустарі, що розорилися, безробітні батраки, які були каторжниками, спосіб життя їх цілком відповідав соціальному стану низів: пияцтво, бійки, життя в халупах. Оуен береться за технічну реорганізацію і раціоналізацію виробництва, проводить соціальні заходи: будує житло для робітників, організовує постачання продуктами харчування, створює школу, ясла, дитячий сад, організовує лікарняну касу, вводить 10,5-годинний робочий день (коли звичайно робочий день продовжувався 12-14 годин). Оуен тим часом нарощував нововведення: у 1816 р. у селищі був відкритий «Новий інститут формування характеру». В ньому дитина виховувалася з ясельного віку до 17 років, поєднуючи продуктивну працю із заняттями у вечірній школі.

Оригінальний досвід соціального проєктування формувалася й у нас з давніх часів. Особливості національної соціально-проєктної традиції полягають в тому, що проєкти, як правило, мали державний статус, здійснювалися як загальнообов'язкові, припускали, якщо треба, і примус і водночас досить рідко досягали успіху, ігнорувалися або обходилися значним числом тих, кому були адресовані.

Схрещування соціального утопізму з практичною проєктною установкою, спочатку архітектурною, відбулося лише на початку XX сторіччя. Відомо, що в двадцятих роках соціальні проєктувальники в особі архітекторів функціоналізму й інших шкіл ставили своїм завданням «будівництво та організацію форм нового життя». «Ми чудово відчуваємо, – писав І. Верещагін, – що архітектурні вимоги можна і потрібно пред'являти не тільки до будівель, але і до будь-якої речі, будь-якої людини і його обличчя. В даний час будуються не тільки заводи, але і нова культура, нова людина». Слід підкреслити, що до сімдесятих років XX століття склалася група практик (видів діяльності), в структурі яких відчувалося щось загальне, це – соціальне управління, соціальне планування, конструювання і проєктування організаційних та соціальних процесів і структур, дизайнерське та містобудівне проєктування. Об'єктивна потреба в соціальному проєктуванні з'являється і поступово усвідомлюється лише тоді, коли завдання управління розповсюджуються на ті області, де традиційні управлінські процедури виявляють стійку ефективність. Недивно, що експансія соціального проєктування розгортається лише з середини минулого сторіччя, – перш за все через розвиток дизайну.

І. Ляхов на початку 70-х років спробував узагальнити досвід, що накопичився, «пізнати загальні закони», яким підкорялися всі подібні види діяльності. Таким чином, потрібно визнати, що уявлення про соціальне проєктування, розвинене в 70-ті роки, являло собою не узагальнення практики соціального проєктування, а свого роду проєкт, задум нової області проєктування. В той же час, проєкт «функціональної системи суспільного обслуговування» або організаційні, інженерно-психологічні

проекти діяльності, створені в ці ж роки, не тільки існували реально, але і частково були реалізовані на практиці. Тут можна поставити і більш загальні питання. Що все-таки відноситься до соціального проектування: реалізація проектного і соціологічного підходів відносно соціальних проблем? Якою мірою в даний час подібна реалізація можлива? Чи не є альтернативою соціальному проектуванню – просто методологія проектування, орієнтована на обслуговування і осмислення будь-яких видів проектної діяльності? І чи не є будь-яке сучасне проектування соціальним (в тому сенсі, що припускає, де в більшій, а де в меншій мірі, розробку соціальних процесів або облік соціальних наслідків проектування)?

За радянських часів соціальні нововведення впроваджувалися особливо часто, дуже швидко і в найширших масштабах. Такою була ліквідація неписьменності. Соціальне проектування нерідко виливалося у широкі рухи і кампанії. Серед них – видатний за виховним значенням тимурівський рух.

Найзначиміший соціальний проєкт 1991 року був здійснений у Дортмунді (Німеччина): соціальні робітники добилися дозволу на будівництво в метро ліфтів для інвалідів (тут був необхідний тиск громадськості на міську владу, оскільки проєкт потребував у значному фінансуванні). Інші ж проєкти були ще менші за масштабами. Один з них ґрунтувався на спостереженні, що міські діти бачать багатьох домашніх тварин лише по телевізору. Щоб познайомити дітей з такими тваринами в живому спілкуванні, була знята в оренду ферма за містом. Туди помістили декількох поні, кіз, курок і інших тварин, а також встановили дві ставки соціальних працівників для забезпечення проєкту (найскладніша для розв'язання частина проєкту). Наприкінці тижня автобус привозив дітей на ферму і вони два дні спілкувалися з тваринами, доглядали за ними. У проєкті, розрахованому на приблизно 30 дітей (при зміні їхнього складу щотижня), не ставиться ніяких інших завдань. Такий мікропідхід до проектування соціальних інновацій ефективний у силу своєї конкретності, наявності результатів і реальності відповіді на нагальну суспільну потребу.

Новітня історія соціального проектування бачиться таким чином: на основі уявлень про соціальне проектування, сформульованих в 70-х - початку 80 - х років, були розвинені положення про соціальне проектування, що йдуть в рамках управлінської науки (ці положення теж не були реалізовані практично, не вилилися в практику соціального проектування).

Цікавим є факт виділення соціального проектування, як окремого виду діяльності, окремого напрямку. Представники кожних поколінь вважали, що соціальне проектування бере свій початок саме з їх епохи.

Сучасні тенденції в соціальному проектуванні все менше пов'язані з проведенням великих соціальних реформ. Відбувається відокремлення масштабних соціальних рішень від власне соціально-проектної діяльності, що характеризується досить невеличкими масштабами нововведень (від середніх, наприклад, у масштабах окремої території або поселення, до малих і дрібних, що стосуються кількох людей).

Сьогодні під соціальним проєктуванням розуміють синтез науково-теоретичної, предметно-практичної діяльності й елемент соціального утворення. Як науково-теоретична діяльність соціальне проєктування стосується, насамперед соціології, соціальної роботи, соціальної філософії, політології, конфліктології, регіонаознавства, економіки. Як предметно-практична діяльність соціальне проєктування виражається в створенні конкретних соціальних проєктів, у плануванні й керуванні розвитком територіально-промислових, економіко-господарських, соціально-культурних і інших комплексів. Як елемент системи утворення соціальне проєктування – навчальна дисципліна, пов'язана з вивченням методології й технології проєктування, інструментальних засобів проєктування, його системних принципів, форм і методів.

3. Класифікація інновацій в соціальній роботі

Соціально-педагогічне проєктування бере свій початок з розробки інновацій та інноватики в соціальній роботі. Дослівний переклад англійського слова **innovation** – введення нового в практику. Узагальнене визначення може бути таким: інновація (нововведення) – це внесена, впровадження в практику новинка, завдяки якій відбуваються позитивні зміни і досягається необхідний ефект.

Інновація – це продукт уяви, наслідок фантазії щодо можливих змін у технології того чи іншого процесу чи способу дій, це нові ідеї, які можна практично використовувати, це зміни й перетворення, що призводять до вдосконалення діяльності.

Нововведення – це спосіб розв'язання суперечностей між заперечуваним старим, що вичерпало себе, та перспективним новим, що утверджує себе. Методологічною основою інновацій у різних сферах життя є діалектичний закон заперечення запереченням (закон заперечення заперечення відображає об'єктивний, закономірний зв'язок між тим, що заперечується і тим, що заперечує. Цей процес відбувається об'єктивно як діалектичне заперечення елементів старого і утвердження елементів нового, тобто і в новому є старе, але в перетвореній формі, в "знятому" вигляді).

Останніми роками активно розвивається нова галузь знання – інноватика, яка досліджує питання теорії та практики нововведень. Інноватика – механізм прилаштування до змін навколишнього середовища, перетворення та інновацій.

Класифікація нововведень. Нововведення в соціальній роботі класифікують таким чином:

- винахід нових технологій (наприклад, нового інструментарію оцінювання потреб клієнтів, заняття з іпотерапії (метод лікування, заснований на взаємодії людини зі спеціально навченим конем, адаптованим до можливостей хворого в опануванні верхової їзди)тощо);
- адаптація чи зміна наявних технологій (наприклад, модифікація експертного оцінювання роботи з дорослими для використання його в роботі з дітьми);

- нові сфери використання наявних технологій (наприклад, використання наукового інструментарію для практичних оцінок);
- використання існуючого методу іншою групою користувачів;
- соціальне проєктування.

Класифікація нововведень за сферами громадського життя: соціальні, політичні, економічні інновації, інновації в культурно-духовній сфері. Соціальні інновації в свою чергу класифікують за тим у якому структурному компоненті соціальної сфери вони відбулися: пенсійному забезпеченні, соціальному обслуговуванні, зайнятості населення, охорони праці, житловій політиці, сімейній політиці, медичному обслуговуванню, освіти тощо.

За предметним змістом поділяють на: продуктивні, технологічні та інноваційні сфери послуг.

За масштабами використання: одиничні (виконуються на одному об'єкті) та дифузні (розповсюдженні на кількох об'єктах).

Етапи виникнення нововведень:

1. На основі аналізу інформації, що надходить з навколишнього середовища, виявлення імпульсу змін.
2. Визнання неспроможності колишнього шляху, колишніх цінностей та ідеалів.
3. Перша реакція на зміну: подолання опори.

Інноваційний процес – процес пошуку або винайдення нової ідеї, її розробки чи експериментальної апробації (первинного запровадження), поширення та використання.

Завдання управління інноваційним процесом:

- ознайомлення з методами подолання опору в організації;
- знання етапів планування та здійснення змін;
- знання стратегії управління у перехідний період;
- розуміння необхідності управління.

Інноваційний процес вбирає в себе інноваційну діяльність, спрямовану на використання наукового знання і практичного досвіду з метою вдосконалення наявної практики (наприклад, соціального обслуговування).

Етапи інноваційного процесу: інноваційний задум; проєкт; план; оцінювання; експеримент та впровадження.

4. Визначення основних понять

Щодо визначення поняття «проєктування в соціальній роботі» існують різні точки зору. Однак більшість дослідників наголошує на інструментальній значущості проєктування, його місця та ролі у процесі практичної соціальної роботи.

Термін «**проєктування**» походить від лат. «proiectus» – кинутий уперед, це – процес створення прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта,

специфічна діяльність, результатом якої є теоретично й практично обґрунтоване визначення варіантів прогнозованого й планового розвитку нових процесів і явищ.

Проектування— складова частина керування, що дозволяє забезпечити здійснення керованості й урегульованості **Проектування**— складова частина керування, що дозволяє забезпечити здійснення керованості й урегульованості деякого процесу.

«Проектування» тлумачиться як:

- процес розроблення проєкту, реалізація якого є важливим результатом проектування (звідси проектування в соціальній роботі – це технологія складання, ресурсного обґрунтування та виконання соціальних проєктів);

- різновид усвідомленої інноваційної діяльності, процес конструювання та впровадження нововведення;

- технологія випереджального відображення дійсності, засіб визначення науково обґрунтованих варіантів планового розвитку певних процесів та явищ.

«**Проект**» розуміють як ключове (вихідне) поняття проектування, яке містить:

- систему сформованих «проектних» цілей;

- елементи системи соціальної роботи (соціальні служби, технології тощо), які створюються або оптимізуються для досягнення цих цілей;

- відповідні документи (програми, плани, графіки тощо), які розробляються і затверджуються відповідно до вказаних цілей;

- ресурси – матеріально-технічні, фінансові, трудові, часові;

- комплекс практичних дій, управлінських заходів (організація, контроль, оцінювання тощо), спрямованих на досягнення цілей.

Окремим, специфічним різновидом проектування є соціальне проектування – технологія розроблення та наукового обґрунтування варіантів планового розвитку нових соціальних процесів та явищ; різновид усвідомленої інноваційної діяльності.

Соціальний проєкт – це сконструйоване ініціатором проєкту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання у середовищі, що змінюється, матеріальної або духовної цінності. Це нововведення мусить мати просторово-часові координати, а його вплив на людей – визнаватися позитивним за соціальним значенням.

Соціальне проектування – один з провідних способів сучасної організації громадського життя, керування суспільством.

Соціальне проектування— це проектування соціальних об’єктів, соціальних якостей, соціальних процесів і відносин. На відміну від проектування таких об’єктів, при зміні яких не враховується суб’єктивний фактор, при проектуванні соціальних об’єктів цей фактор повинен враховуватися. Його облік багато в чому визначає специфіку соціального проектування. При цьому в основу соціального проектування повинні бути закладені наступні параметри:

- суперечливість соціального об’єкта;
- багатовекторність розвитку соціального об’єкта;

- неможливість опису соціального об'єкта кінцевим числом термінів будь-якої соціальної теорії;
- суб'єктивні фактори формування соціального очікування, соціального прогнозу й соціального проєктування;
- фактори, що визначають різні критерії оцінки зрілості розвитку соціального об'єкта.

Перераховані вище фактори не є кінцевим списком причин, що визначають специфіку соціального проєктування. Вони лише є системою тих параметричних рис, які характеризують те, що проєктування соціальних об'єктів докорінно відрізняється від проєктування таких об'єктів, які не мають зазначених рис.

Проектування в соціально-педагогічній діяльності – це технологія впорядкування, ресурсного обґрунтування і здійснення соціальних проєктів.

Будь-який проєкт починається з задуму, ідеї. Для того, щоб задум перетворився в реальність, цим процесом необхідно управляти, розуміти зв'язок між керуванням проєктуванням і власне самим проєктуванням (розробленням проєкту).

Розроблення соціального проєкту складається з визначення переліку заходів і відповідальних виконавців, проведення необхідних розрахунків з ресурсів, укладання договорів (контрактів) на здійснення робіт, постачання матеріалів, устаткування та ін. Результатом розробки виступає, наприклад, конкретна соціальна програма або план, а також відповідні розрахунки та календарні періоди.

Соціальні проєкти різноманітні за особливостями фінансування, масштабами, строками, ступенем складності, характером проєктованих змін, напрямками діяльності. Ці особливості важливо усвідомити до початку роботи по проєкту, що дозволить соціальному працівнику з максимальною ефективністю використати кожний з проєктних типів і заздалегідь передбачити можливі труднощі.

Предметом соціального проєктування є створення (модернізація, зберігання, в середовищі, що змінилося) цінностей. Форми, в яких утворюється нова цінність в ході реалізації проєкту, різноманітні. Внаслідок реалізації проєкту можуть виникнути:

- нова річ, предмет (це може бути будинок, спорудження, комплекс, місто і т.д.);
- нові властивості старої речі (новий дизайн автомобіля, наприклад, нові властивості);
- зміна функцій (спорудження соціальними працівниками з армійського надувного складу гірки для дітей);
- послуга (наприклад, створення телефону для глухих у Великобританії);
- галузь виробництва, галузь управління (так, з 1991 р. в Україні почала формуватися система органів у справах молоді);
- організація (громадське об'єднання, фірма, художня студія і т.п.);
- система впливу (ідеологія, система виховання з відповідними інструментами впровадження);
- новий канал комунікації (наприклад Інтернет);

- заходи (у тому числі різноманітні масові свята – Олімпійські ігри, свята міст і т.д.);
- запрограмована поведінка, реакція (дії реклами, маркетингових заходів);
- мода;
- імідж (розробка іміджу лідера, організації, товару і т.д.).

До цього списку можна додати проєктування самого себе. У такому ж ключі можна говорити і про особисте планування, але в соціальному аспекті – як спрямованості на соціально значущі досягнення.

Соціальні нововведення можуть супроводжувати національні і міжнародні проєкти, спрямовані на глобальні зміни (подолання світової продовольчої проблеми, встановлення нового економічного порядку, реалізацію ідеї нового інформаційного порядку і т.д.).

Предметом соціального проєктування також може стати законопроект або інший нормативно-правовий акт, який може формулюватися як соціальний проєкт.

Отже, проєктування можна розподілити на дві взаємопов'язані складові:

– розроблення певного проєкту (передбачає допроєктний аналіз, визначення мети та завдань проєкту, окреслення засобів, методів і організаційних форм його реалізації, визначення етапів і процедур реалізації, хронологічних меж, формулювання критеріїв та визначення методів оцінювання ефективності проєкту (відповідності очікуваних результатів запроєктованій меті та завданням);

– виконання проєкту, яке, як правило, здійснюється вже наявними структурами, або, у разі потреби, спеціально створюваними підрозділами («персоналом проєкту», «командою»); виконання проєкту включає організацію (розподіл функцій (обов'язків) та відповідальності), координацію, мотивацію, комунікацію, моніторинг, контроль, які поєднуються процесом управління та спільними діями персоналу (команди) щодо реалізації цілей проєкту.

Варто зауважити, що вказані складові часто виконуються різними групами людей (наприклад, проєкт певної технології розробляється в науково-дослідній установі, а реалізація цього проєкту, впровадження технології у практику – у закладах соціального захисту населення (службах). Тому узгодженість розроблення та виконання проєкту є важливою проблемою, одним із найслабкіших місць проєктування.

Більшість навчально-методичних джерел з соціальної роботи визнає, що проєктування є однією з провідних технологій соціальної роботи.

5. Технології соціального моделювання і проєктування

Моделювання і прогнозування – найважливіші технології соціальної роботи, які використовуються в соціальній діяльності і низці конкретних методик.

Моделювання є метод дослідження об'єктів різноманітної природи на їх аналогах (моделях).

Моделювання – це специфічне багатofункціональне дослідження. Його головне завдання – відтворити на підставі подібності з існуючим об’єктом інший, що замінює його об’єкт (модель). Модель – це аналог оригіналу. Вона повинна мати подібність із оригіналом, але не повторювати його, тому що при цьому саме моделювання втрачає зміст. Неприпустимо й довільне моделювання; у цьому випадку воно не дає належного подання про оригінал моделі й також не виконує своєї, функції.

Варто відзначити, що моделювання виконує важливі евристичні функції: виявляє негативні тенденції, визначає позитивні шляхи рішення проблем, пропонує альтернативні варіанти. Моделювання виступає, таким чином, у єдності із прогнозуванням, будучи його складовою частиною.

Умовно можна виділити кілька видів (типів) моделей:

- пізнавальні, евристичні;
- моделі майбутнього – прогностичні;
- прагматичні.

Однак моделювання складних соціальних проблем сполучить у собі всі три типи моделей і основні їхні функції: евристичні, прогностичні, прагматичні. Багато чого залежить від мети й способу моделювання, об’єкта, наявної інформації, володіння методикою, рівня компетентності дослідника.

З огляду на гостроту й складність соціальних процесів, моделювання переслідує наступні цілі:

- з одного боку – відобразити стан проблеми на даний, момент; виявити найбільш гострі «критичні» моменти, «вузли» протиріч;
- з іншого боку – визначити тенденції розвитку й ті фактори, вплив яких може скорегувати небажаний розвиток; активізувати діяльність державних суспільних і інших організацій і осіб у пошуках оптимальних варіантів дозволу соціальних завдань.

Моделювання застосовується тоді, коли сам об’єкт дослідження (у силу територіальної віддаленості, неможливості одночасного аналізу всіх його складових частин) не може досліджуватися безпосередньо.

Прогресивність моделі визначається характеристиками властивостей моделі, застосовної в тій або іншій сфері залежно від цілей і завдань дослідників.

Як головні критерії виступають:

- новизна (якісний опис, наочна імітація, системне відтворення);
- поширеність (соціальна сфера в цілому, галузь, соціальна група й т.д.) – рівень розробленості (ідея, побудована схема, розроблений алгоритм, формалізована матеріалізована система (кібернетична).

Моделювання соціальних процесів переслідує безліч різних цілей і завдань. Моделювання дозволяє визначити оптимальні розміри, а також прогнозувати поведінку системи (наприклад, системи соціального захисту багатодітних родин в умовах ринкових відносин).

У процесі моделювання аналізується цілий ряд факторів, у результаті яких обґрунтовуються різні рівні життя. У вітчизняній і закордонній практиці прийнято розрізняти 4 рівні життя: прожитковий мінімум, достатній, соціально необхідний і соціально комфортний. Кожний з рівнів життя містить у собі ряд показників, у зв'язку із чим при моделюванні розраховуються можливості їхнього здійснення (економічні, організаційні, духовні й т.д.); визначаються передбачувані строки реалізації, їхнє прогнозує бачення.

У перекладі з грецької **прогноз** означає «передбачення», «пророкування». У сучасному трактуванні значення слова «прогноз» вживається як «ймовірне судження про майбутнє», а прогнозування є дією, пов'язаною з розробленням прогнозу шляхом спеціальних наукових досліджень конкретних перспектив розвитку якогось явища.

Прогноз – це науково обґрунтована думка про можливі стани об'єктів в майбутньому або про альтернативні шляхи і терміни їх здійснення. Прогноз описує майбутній стан системи. Прогноз як пізнавальна модель носить описовий характер.

Прогнозування дозволяє передбачати результати й своєчасно усувати причини виникнення соціальних проблем. Оптимальним, що призводить до достовірного прогнозу, є системне прогнозування, яке реагує на інформаційне поле прогностичних явищ: соціальної діяльності взагалі та її об'єкта зокрема.

Прогнозування – один з найважливіших етапів проектної діяльності. Прогнозування в широкому сенсі – передбачення, взагалі отримання будь-якої інформації про майбутнє. У вузькому сенсі – спеціальне наукове дослідження, предметом якого виступають перспективи розвитку явищ.

Соціальне прогнозування – це передбачення тенденцій і перспектив можливого розвитку соціальних систем, об'єктів, суспільних явищ, процесів (трудових колективів, регіонів, процесів міграції населення, дітородіння і т. п.). Об'єктом соціального прогнозування можуть бути всі соціальні системи, всі явища, що протікають в суспільстві. Головне завдання прогнозування – наукове розроблення прогнозів.

Реалізація на практиці різних соціальних моделей, прогнозів, побудованих за допомогою найсучасніших технологій і наукових розробок – дуже складна робота. Інноваційні починання часто приречені на непопулярність у силу тих або інших, але найчастіше психологічних, причин. У зв'язку з можливістю негативних наслідків і змін, впровадження прогресивних, просунутих технологій ведеться надзвичайно повільно й обережно.

Принципи проектування й моделювання ситуації здобувають все більшу популярність. Результативність проектування обґрунтовується творчим потенціалом суб'єктів проектування.

Соціальне прогнозування і соціальна діагностика забезпечують концептуальну розробку соціального проекту, виявляючи життєздатність проекту. Соціальна діагностика спрямована на вивчення наявних обставин проектування і спирається на зіставлення реальності з соціальними соціальними наслідками (для суспільства в

цілому і людини; для сімей; цільових груп; груп (громад), інститутів тощо, чий інтерес можуть бути порушені (в територіальному аспекті, у тимчасовому аспекті).

Соціальний прогноз орієнтується на можливі наслідки при досягненні цілей; соціальна діагностика орієнтує на достатність ресурсів для досягнення цілей.

Для реалізації проєкту соціальному працівнику необхідно розвивати проєктне мислення, що все активніше входить до інтелектуальної, культурної, соціальної сфери, певне, буде визначати підходи до соціальних нововведень у перспективі. Соціальне проєктування стає неодмінним компонентом державної соціальної політики й водночас здатне виступати в ролі способів індивідуального впливу людини на суспільство, способу самореалізації людей у їхніх кращих гуманістичних поривах.

Технологія соціального проєктування заснована на одній з життєвих концепцій: змінювати світ. Тут є різні лінії соціальної поведінки. Одна з цих ліній веде людину або співтовариство до зміни світу шляхом особистого самовдосконалення, впливу морального прикладу, критики недосконалості суспільного устрою. Інша лінія – дії щодо зміни суспільства шляхом інновацій. Соціальні інновації можуть мати різні форми: серед яких – реформи, революції, соціальне і культурне проєктування. Вибір форми інновації за звичай не випадковий. Він диктується часом, настановами конкретної історичної епохи і конкретного співтовариства людей.

Сучасна світова практика соціального проєктування набула величезного досвіду в таких галузях, як соціальна адаптація інвалідів; осіб, які вийшли із тюремного ув'язнення, дітей з особливими потребами та ін.. найчастіше це проєкти, що припускають тісний контакт із соціальним педагогом. Водночас розвиваються і проєкти, засновані на з'єднанні в одному центрі різноманітних модулів. Такими є центри, що надають соціально-педагогічні та соціально-психологічні послуги людям літнього віку, інвалідам, молодим сім'ям. Багатофункціональні, як правило, і соціальні служби, що спеціалізуються на інформаційних послугах та консультаціях.

Успіх проєкту забезпечується за підсумками пов'язаних між собою дій. Це немовби мозаїка мікропроєктів, взаємодія між якими забезпечується єдністю концепції ідеї, а також організаційними заходами, проведеними координаторами проєкту.

ТЕМА 2: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

ЗМІСТ

1. Суб'єкт та об'єкт соціального проєктування.
2. Принципи та методи соціального проєктування.
3. Класифікація соціальних проєктів.
4. Особливості псевдопроєктів.

1. Суб'єкт та об'єкт соціального проєктування

В умовах активних суспільних перевтілень починає складатися нова система взаємовідносин влади з державними, муніципальними закладами соціальної сфери та суспільними закладами на основі механізму соціального заказу. В наше життя все сильніше входять нові технологічні процеси конструювання, моделювання, соціального проєктування.

На думку видатного українського вченого С. Б. Кримського, «досвід майбутньотворення та конструювання в сучасній цивілізації показав, що здійснення актів переходу від теорії до практики, від минулого до майбутнього, від потенційного до актуального, від природнього до штучного та потребує діяльності особливого типу. Такою діяльністю і є проєктування та його головне концептуальне завдання – проєкт».

Соціальне проєктування в якості особливого типу соціальної діяльності є однією з найбільш перспективних технологій використання наукових знань. Воно представляє ефективний засіб практичного застосування усіх видів наукової інформації, новий спосіб відносно обґрунтованої, цілісної інформації інноваційної діяльності, метод вирішення організаційних, соціальних і культурних проблем.

Соціальне проєктування дає можливість оцінити обґрунтованість прогнозу, розробити науково обґрунтований план соціального розвитку. Проєктування враховує і можливість невдалого експерименту по перевірці ідей, так званий негативний результат. При його отриманні необхідний ретельний аналіз причин, чим викликана невідповідність в рішенні поставлених завдань. Процес соціального проєктування також називають «соціальним конструюванням».

Основними елементами проєктивної діяльності є – суб'єкт і об'єкт проєктування, методи соціального проєктування, соціальна система, соціальні технології.

Суб'єктом соціально-педагогічного проєктування (тобто тим, хто здійснює проєктування) є різні носії управлінської діяльності, - як окремі особи, так і організації, трудові колективи, соціальні інститути і т. п., що ставлять своєю за мету організоване, цілеспрямоване перетворення соціальної дійсності. Необхідна межа

суб'єкта проєктування - його соціальна активність, безпосередня участь в процесі проєктування.

Об'єктом соціально-педагогічного проєктування (тобто де або на кому здійснюється процес проєктування) називають системи, процеси організації соціальних зв'язків, взаємодій, включених в проєктну діяльність, що піддаються діям суб'єктів проєктування і є підставою для цієї дії. Це можуть бути об'єкти самої різної природи:

1) людина як суспільний індивід і суб'єкт історичного процесу і соціальних стосунків з його потребами, інтересами, ціннісними орієнтаціями, установками, соціальним статусом, престижем, ролями в системі стосунків;

2) різні елементи і підсистеми соціальної структури суспільства (трудові колективи, регіони, соціальні групи і т. п.);

3) різноманітні суспільні стосунки (політичні, ідеологічні, управлінські, естетичні, етичні, сімейно-побутові, міжособові і т.д.).

Найбільш мобільною, цікавою і сучасною на сьогодні є соціальна природа об'єкта. Ця, на перший погляд, досить повна характеристика об'єкта має своє втілення в сутності та змісті соціальної роботи, надаючи останній практичну реальність у конкретні перспективи розвитку.

Так як **соціальне проєктування** – це процес створення прототипу, прообразу соціальних об'єктів, соціальних якостей, соціальних процесів і стосунків. На відміну від проєктування таких об'єктів, при зміні яких не враховується суб'єктивний чинник, при проєктуванні соціальних об'єктів цей чинник повинен враховуватися. Його облік багато в чому зумовлює специфіку соціального проєктування. При цьому в основу соціального проєктування мають бути закладені наступні параметри, тобто необхідно пам'ятати, що:

- соціальний об'єкт – суперечливий;
- у соціального об'єкта існує багатовекторність розвитку (декілька шляхів розвитку);
- неможливо описати соціальний об'єкт кінцевим числом термінів будь-якої соціальної теорії;
- на соціальний об'єкт впливає багато об'єктивних чинників; - існує безліч суб'єктивних чинників, що впливають на соціальний об'єкт, наприклад, дослідник може по-різному оцінити зрілість розвитку соціального об'єкту і тому подібне.

Аналіз об'єкту і суб'єктапроєктування дозволяє створити «інформаційний масив», який є головним джерелом соціального проєктування.

Інформаційний масив – це система визначених на науковій основі параметрів, чинників, що комплексно характеризують об'єкт проєктування. Серед багатьох джерел створення «інформаційного масиву» – матеріали соціологічних досліджень, інтерв'ювання, аналіз періодичного друку, статистичні данні тощо.

Основна мета соціального проєктування як специфічної управлінської діяльності – створення за допомогою інформаційного масиву соціальних проєктів. Соціальний проєкт як джерело інформації є зв'язаним певною залежністю з свідомо розробленими науково-обґрунтованими характеристиками, що дають конкретні

знання про майбутнє соціальної системи або процесу. У проєкті відбитий майбутній бажаний стан системи, який виникає при певних діях людей, наявності певних фінансових, трудових, матеріальних, паливно-енергетичних і інших ресурсах, зокрема інтелектуальних, пізнавальних, евристичних, ціннісних.

Соціальний проєкт повинен містити систему загальних параметрів проєктованого об'єкту, що характеризують його цілісність, а також систему параметрів складових його підсистем, блоків, елементів, їх зв'язків. Всім науково розробленим соціальним проєктам властиві наступні риси:

- 1) наявність таких характеристик, які у проєктованого об'єкту без чіткого проєкту не виникають;
- 2) наявність параметрів, здатних забезпечити реалізацію соціального замовлення;
- 3) наявність характеристик, що піддаються впровадженню протягом певного проміжку часу.

Проєкт майбутніх можливих соціальних систем, процесів і явищ повинен відповідати наступним умовам його розробки:

- він має бути створений на науковій основі
- не суперечити етичним нормам
- виражати загальноприйняті соціальні цінності
- виражати соціальне замовлення
- бути ефективним з погляду реалізації
- не містити суперечностей
- має бути призначений для реалізації.

Соціальний проєкт встановлює параметри, основні характеристики розвитку соціальних систем на обмежений, чітко визначений відрізок часу. Проте мало визначити стратегічно важливі цілі, напрям розвитку, важливо уміти виразити їх в певних показниках. Основною кінцевою стратегічною метою соціального проєкту є створення оптимальної спільності організації колективних стосунків з урахуванням об'єктивних умов і життєдіяльності різних соціальних груп. До засобів здійснення соціального проєктування відносяться ті (зокрема технічні, математичні і логічні), за допомогою яких виходить, аналізується і переробляється інформація про стан систем і процесів, тенденції їх розвитку, виникнення і розвитку проблемної ситуації, потреби суб'єктів, засобів, за допомогою яких ведеться безпосереднє проєктування, створюються словесні описи, таблиці, креслення, бланки, схеми, мережі взаємодій, макети, коди, символи, алгоритми, блок-таблиці, матриці і інші носії, здійснюється управління процесом проєктної діяльності.

1. Принципи та методи соціального проєктування

У соціальному проєктуванні використовуються деякі принципи, що є загальнонауковими, проте в певній галузі, що набувають специфічного змісту. Метод, що є системою регулятивних принципів пізнавальної діяльності, характеризується

наступними властивостями:

- 1) ясність – загальне розуміння, яке сприяє однозначній розпізнаваності методу;
- 2) детермінованість – відсутність свавілля в застосуванні принципів, відповідних даному методу;
- 3) спрямованість – підлеглість певній меті, завданню;
- 4) результативність – здатність забезпечувати окрім запланованих результатів інші, не менш важливі;
- 5) надійність – здатність забезпечувати отримання вихідного результату;
- 6) економність – здатність давати результат з найменшими витратами часу і засобів.

Соціальне проектування використовує спеціальні методики як спосіб досягнення мети. Серед методик проектування варто виділити наступні: методику матриці ідей, методику вживання в роль, метод аналогії, метод асоціації, методику мозкового штурму, методику синектики, моделювання, метод цільових обговорень, круговий збір ідей, метод конкретних випадків, метод «вогонь по керівнику», метод вільних асоціацій, метод порівняльного оцінювання, метод розташування проблеми за значущістю, «круговий метод», метод поіменного висування, «мета-план», «метод матричного структурування», метод «за-проти», метод утопічних ігор, метод латентного мислення, метод блокнота, «піраміда ідей».

Методика матриці ідей– це коли на основі декількох незалежних змінних складаються різні варіанти рішень. Звичайно розробка соціального проекту залежить від складності й першочерговості поставлених завдань, від строків, у межах яких потрібно здійснити задум, а також від матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Прораховуючи варіанти із цих змінних, можна визначити найбільш ефективний шлях реалізації проекту в заданих умовах. Цей важливий прийом застосовується, як правило, при обмежених можливостях.

Методика вживання в роль допомагає одержати більше точне розуміння того, що потрібно зробити в процесі проектування. Це не просто погляд у майбутнє, а проєктоване прагнення глибше зрозуміти, як буде реалізований проєкт. Сьогодні будь-яка проблема вимагає врахування інтересів і бажань людей, а це краще досягається, коли проєктувальник уважно вивчає умови, у яких протікає процес.

Метод аналогії є загальнонауковим і логічним методом, за допомогою якого на основі подоби, подібності предметів у яких-небудь властивостях, ознаках або відносинах формулюється припущення (прогноз) про наявність зазначених властивостей, ознак або відносин у явища, що виступає об'єктом проектування.

При підготовці проєкту нерідко виникає необхідність прийняти нове рішення, що викликано незадоволеністю існуючою практикою. У зв'язку із цим встає питання, як поліпшити положення, знайти більше раціональний і ефективний спосіб керування.

З урахуванням накопичених знань розробляються підходи, які дозволяють серйозно видозмінювати об'єкт впливу, тобто зачіпаються не тільки форми, але й

істотні змістовні елементи. **Метод асоціації** передбачає сполучення прийомів пристосування, модифікації й повній реорганізації.

Метод мозкового штурму – зв'язок з генерацією ідей, з їхньою рівноправною конкуренцією, з можливістю зіставлення. Він здійснюється за допомогою комунікативної взаємодії, у якому обговорюються різні проекти, здійснюються оцінки, експертиза фактів, полеміка думок.

Методика синектики. Відповідно до даної методики кілька запропонованих ідей розглядаються окремо один від одного, а потім між ними встановлюються певний взаємозв'язок і взаємозалежність.

Соціальне проектування як особливий тип соціально-інженерної діяльності виявляється однієї з найбільш перспективних технологій використання соціологічного знання. У цьому змісті воно являє собою ефективний засіб практичного освоєння всіх видів наукової інформації.

3. Класифікація соціально-педагогічних проєктів

Так як соціально-педагогічний проєкт – це сконструйоване ініціатором проєкту нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання середовища, що змінюється, матеріальної або духовної цінності, тоце нововведення мусить мати просторово-часові кордони, а його вплив на людей визнаватися позитивним за соціальним значенням.

Проєкти надають можливості апробації (пілотування) ідей, пошуку та концентрації відповідних ресурсів. Проєкт соціальної роботи інколи розуміють як інтегровану систему, що складається зі: сформульованих проєктних цілей; створених для цих цілей соціальних установ, фізичних об'єктів, системи соціального захисту; розроблених та затверджених відповідних документів – програм, планів, кошторисів, розрахунків тощо; розрахованих матеріальних ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових, часових; комплексу управлінських рішень, заходів досягнення цілей.

Типи проєктів. За характером запланованих змін: інноваційні проєкти, підтримуючі проєкти; за характером діяльності; освітні, науково-технічні, культурні проєкти, інші послуги; за масштабами: мікропроєкти – до 10 тис. дол. США, малі проєкти – 10-100 тис. дол. США, мега-проєкти – понад 100 тис. дол. США, за особливостями фінансування (інвестиційні, спонсорські, кредитні, бюджетні, а також субсидійовані, благодійні); за термінами реалізації: короткотермінові (1-2 роки), середньотермінові (2-5 років), довготермінові (понад 5 років).

За своєю природою соціальні проєкти мають справу з підготовкою і здійсненням соціальних змін. Залежно від того, який шлях обирається для здійснення таких змін, соціальні проєкти поділяються на інноваційні і підтримуючі.

Завдання **інноваційних** проєктів – впровадження принципово нових розробок. У соціально-педагогічній сфері інновація пов'язується з осмисленням (і проектуванням) соціальних наслідків під час розробки інноваційних рішень.

Наприклад, Інтернет розкрив принципово нові можливості для активної комунікації (заочні конференції), став виконувати деякі соціальні функції. Науково-технічні досягнення перейшли до соціокультурної сфери, розширило можливості людини і суспільства.

Підтримуючі проєкти вирішують завдання екологічного характеру, в тому числі в рамках екології культури. Підтримуючі проєкти також називаються реанімаційними, або реставраційними. Про характер таких проєктів найкраще уявлення дає опис одного з проєктів у «Практичному посібнику з Всесвітнього десятиліття розвитку культури». (Всесвітнє десятиліття розвитку культури проводилося в 1988-1997 р. під егідою ООН і ЮНЕСКО). Цей проєкт запропоновано для реалізації за напрямком діяльності (затвердження і збагачення культурної самобутності). Проєкт спрямований на зберігання та використання культурного надбання.

Проєкт прямо пов'язаний з сьогоdnішніми соціальними завданнями і проблемами (забезпечення зайнятості, підвищення ефективності місцевої промисловості, розвиток туризму, участь населення в прийнятті рішень). Саме в цьому специфіка підтримуючих (реанімаційних, реставраційних) проєктів.

Поділ соціальних проєктів за напрямками діяльності може проводитися з виділенням численних типів, оскільки тут з організаційними питаннями об'єднуються питання змісту проєктів. Виокремимо деякі з типів, щоб показати розмаїття напрямків соціального проєктування.

Соціальні проєкти орієнтовані на етичне вдосконалення особи, повинні прагнути до ліквідації дефіциту позитивних соціальних стосунків, що утворилися в суспільстві, поширювати і затверджувати етику ненасильницького і безконфліктного вирішення соціальних і особових проблем.

Освітні проєкти вирішують завдання, що пов'язані з наданням освітніх послуг. Набуття знань, умінь і навичок характерно для будь-якого соціального проєкту, тут же такого роду досягнення є основною метою соціально-проєктної діяльності.

Науково-технічні проєкти також можуть виступати як проєкти соціальні, якщо своїми наслідками безпосередньо торкаються громадянського життя. Інтернет показовий у цьому відношенні. Науково-технічні проєкти можуть мати пошуковий, експериментальний характер і через уявлення результатів громадської думки набувати соціальної функції (викликати суспільний інтерес, сприяти створенню асоціацій і клубів, закликати наслідуванню, поширювати інформацію про публічних діячів, що брали участь в проєкті).

Прикладом **пошукових проєктів** можуть бути експедиції Тура Хейєрдала. З самого початку подорожі Хейєрдала задумувалася як суцільно науковий захід, що має значення для вузького кола фахівців. Човни «Кон-Тікі» і «Ра» стали фактами громадської свідомості, породили різноманітні відгуки в соціальній сфері (туризм, антураж кафе і готелів, література для дітей і юнацтва т.д.).

Культурні проєкти за основною своєю спрямованістю можуть виступати як проєкти художні, символічні, екзотичні та інші. Їх спільна риса, як соціальних проєктів полягає в тому, що вони виявляються вплетеними соціально в життя. Інакше кажучи, у цьому випадку звертається увага не на естетичні культурно-семантичні сторони проєкту, а на його соціальну функцію.

Культурні компоненти в межах таких соціальних дійств як свята, фестивалі, спортивні змагання, набули у 80-90-ті роки особливого значення і небаченого розмаху. Такими, наприклад, були найбільше театралізовані дії на відкритті і закритті Олімпіади у Москві (1980), під час Всесвітнього фестивалю молоді та студентів у Москві (1989), святкування дня міста Одеса з проведенням фестивалю оперного мистецтва, у якому брали участь кращі оперні співаки світу, у церемоніях відкриття міжнародних спортивних заходів, включення в ці церемонії нових, спеціально з цієї нагоди написаних музичних творів, організація грандіозного костюмованого дійства, живих панно на стадіонах і площах – все це риси нових комунікаційних особливостей у сучасному світі, що виявляються через соціально-культурне проєктування.

Діалогове призначення мають такі сьогоденні культурні ірраціональні форми, як хеппенінг і перфоманс.

Хепенінг– (англ. те, що відбувається) – сценічний різновид поп-арту, що являє собою імпровізаційну театралізовану дію у якій не має певного сюжету, не має і заздалегідь написаного сценарію. Хепенінг спрямований на виконавця, який повинен просто жити, просто реагувати на те, що відбувається – в абсурдній або рутинній формі. Важливо, щоб такий показ повсякденного життя викликав активну співучасть глядачів.

Перфоманс – (з англ. уявлення, дія) – вид концептуального мистецтва, що отримав поширення починаючи з 60-70-их років. Перфоманс ґрунтується на зображенні переживань, станів свідомості, а засобами зображення вибирає людське тіло, жести, поведінку митця, який бере на себе роль актора.

Сучасне розуміння культурних проєктів, як різновид соціальних проєктів переходить до розуміння всіх соціальних проєктів як соціокультурних.

4. Особливості псевдопроєктів

Псевдопроєкт – видимість проєкту, форма, якою прикривається якийсь інший зміст. Соціальний феномен псевдопроєктної діяльності цілком пояснюється популярністю проєктної форми.

Виділяють два різновиди псевдо проєктів – проєкти-фікції і квазіпроєкти.

Проєкти-фікції використовують проєктну форму як камуфляж. Це можуть бути псевдопроєкти за типом, коли фікція наявна вже на стадії задуму. Це можуть бути і проєкти, коли зображуються позитивні результати проєктів там, де вони не були досягнуті. З проєктами-фікціями доводиться часто зустрічатися на конкурсах соціальних проєктів. Ініціатори проєкту в цих випадках, насамперед, зацікавлені в одержанні фінансування під проєкт, що насправді планується використовувати на

інші цілі, або використовувати на проєкт тільки частково, пізніше уклавши фіктивний звіт про витрату коштів і подавши реалізацію проєкту з окремих вдалих об'єктів.

Квазіпроєктами називаються такі проєкти, які мають всі ознаки справжнього проєкту, але планують нововведення, що насправді не є такими. Форма проєкту в цьому випадку дозволяє ініціаторам зберегти дійсне положення під виглядом того, що це інновація.

У псевдопроєктів є деяка гідність, вони можуть бути гарним матеріалом для аналізу в галузі соціального проєктування.

ТЕМА 3: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ КОМАНДОЮ

ЗМІСТ

1. Сутність і структура проєктної команди
2. Особливості розвитку проєктної команди
3. Керівник проєктної команди
4. Мотивація учасників проєкту
5. Партнерство як технологія соціального проєктування

1. Сутність і структура проєктної команди

Головним в успішній реалізації соціального проєкту є людський чинник. Енергія та робота членів проєктної команди впливає на ефективність проведення усього проєкту в цілому. Людські ресурси проєкту – це сукупність професійних, ділових, особистих якостей учасників проєкту, членів проєктної команди, їх можливостей, що можуть бути використані для реалізації проєкту. Тому підбір і формування команди є серйозним і відповідальним кроком у підготовці та реалізації будь-якого проєкту.

Проектна команда – це тимчасовий колектив, що складається з високопрофесійних спеціалістів, які реалізують свій професійний, інтелектуальний та творчий потенціал відповідно до цілей соціального проєкту.

Тимчасовість проєктної команди визначається сутністю проєкту, його цілями та завданнями. Ефективна проєктна команда не може бути створена під будь-який соціальний проєкт. Конкретний проєкт передбачає формування адекватної для нього проєктної команди. В протилежному випадку виконання нового соціального проєкту, покладеного на команду іншого проєкту, призводить до неуспішного та неефективного його виконання.

Найяскравіше командний тип проявляється у порівняльній характеристиці найрозповсюдженіших типів колективної спільноти.

У питанні підбору кадрів для реалізації соціального проєкту значна увага приділяється знанням з різних наук: соціології, культури, економіки, психології та педагогіки. Адже робота в проєктній команді пов'язана з налагодженням стосунків з різними людьми та організацією діяльності в умовах обмеженого часового простору, постійними стресами та можливим виникненням критичних ситуацій, необхідністю самостійно і швидко приймати рішення і діяти в умовах змін.

Тому члени проєктної команди повинні:

- вміти самостійно розв'язувати і нагальні, неочікувані проблеми, і поточні питання;
- бути ініціативними та відповідальними за доручену роботу, вміти довести її до кінця;

- бути упевненими в своїх знаннях, навичках та діях;
- стратегічно мислити та вміти прогнозувати результати своєї діяльності;
- бути комунікабельними й товариськими, вміти працювати в колективі;
- вміти вести переговори.

Проектна команда може мати **матричну, проектну або функціональну структуру**. Вибір конкретної структурної форми залежить від умов реалізації проекту, його складності, тривалості, розміру проекту, навичок керівників проекту, системи звітної документації та інших чинників.

Проектна структура передбачає підбір спеціалістів за межами конкретної організації. Переваги такої форми пояснюються спрямованістю команди на загальний результат, підпорядкуванням єдиному керівнику, звільненням від виконання інших функціональних обов'язків; передбачає подальшого працевлаштування членів проектної команди, тому основними недоліками такої структури є занепокоєність у подальшому працевлаштуванні, додаткові витрати організації, психологічні конфлікти.

Сутність **функціональної структури** полягає в тому, що спочатку визначаються й формуються головні та другорядні цілі й завдання соціального проекту в цілому, а потім функції проекту визначають необхідність підбору тих чи інших спеціалістів. Помилковою у формуванні команди є ситуація, коли за певними, і не завжди виправданими критеріями відбирається склад команди або окремі її учасники, яким згодом «підшукується» робота, яку вони здатні виконувати.

Успішна реалізація проектів з функціональною структурою можлива за отримання таких умов: чіткого визначення завдань і критеріїв успішності проекту; призначення керівником проекту професійного менеджера; належної розробки плану проекту, бюджету та ресурсного забезпечення проекту; визначення відповідальності, обов'язків і повноважень менеджерів проекту; створення проектної команди на відпрацювання мотиваційного механізму стосовно членів проектної команди; розмежування повноважень між керівником проекту та членами проектної команди; навчання членів проектної команди навичкам роботи в запропонованих умовах.

Матрична структура проектної команди – це поєднання проектного менеджменту та функціональної ієрархії. Її специфіка полягає у створенні групи із спеціалістів даного підприємства. Як правило, така команда виникає у межах однієї організації з метою реалізації малих та середніх проектів і припиняє своє існування, досягнувши цілей проекту. Керівник проекту може залучати зовнішніх експертів, а також фахівців інших відділів, узгодивши це питання з їх безпосереднім керівництвом. Це дозволяє гнучко реагувати на проектні зміни, збільшення чи зменшення обсягу проектних робіт.

Матрична форма передбачає повернення членів проєктної команди після завершення проєкту на попереднє місце роботи. Тому члени проєктної команди не відчують невпевненості та психологічного дискомфорту стосовно подальшого працевлаштування. Матрична форма проєктної команди створюється з метою оптимального використання ресурсів.

Одночасно з реалізацією проєкту, соціальна установка виконує свої поточні функції. Негативи цієї форми (подвійне підпорядкування членів проєктної команди, тимчасовість ситуації, психологічний дискомфорт, проблеми розподілу ресурсів), збалансовуються позитивами (гнучкістю в організації команди, впевненістю працівників у завтрашньому дні, оптимальною кількістю та якістю спеціалістів, можливістю змінювати фахівців).

Структура проєктної команди вимагає дотримання таких загальних правил:

1. Кожен член проєктної команди повинен розуміти перспективні цілі та поточні завдання проєкту.

2. За кожне завдання, за кожен напрям роботи повинна відповідати конкретна особа.

3. Конкретна особа може відповідати одночасно за виконання декількох функцій або завдань, але не навпаки. Неприпустимо, коли за виконання якоїсь ділянки роботи відповідає декілька членів команди. Це призводить до конфліктів, невиправданих делегувань своїх обов'язків іншому працівникові, неузгодженостей у виконанні доручень керівництва.

4. Дотримання принципу єдиного начальства, який полягає в тому, що кожен член команди має звітувати про свою діяльність своєму безпосередньому керівникові або, в окремих випадках, керівникові керівника.

5. Зважаючи на специфіку соціального проєктування, структура проєктної команди повинна передбачати можливість миттєвої заміни одного члена команди іншим.

6. У команді мають бути чітко сформовані межі, обов'язки та обсяги делегування повноважень між членами команди.

7. Проєктна команда не повинна переобтяжуватися структурною складністю – це може зруйнувати здатність оперативно управляти соціальним проєктом в цілому.

Кожен член групи з часом займає і відіграє у колективі якусь роль. На думку М. Белбіна у групу доцільно обирати людей, які за своїми психологічними здібностями відіграють ролі природного лідера, людини дії, практика-організатора, людини ідеї, людини контактів, судді, людини групи та перфекціоніста.

Природний лідер характеризується такими рисами як впевненість, спокійність, врівноваженість, дисциплінованість, цілеспрямованість, здатність помічати та використовувати творчий потенціал працівників. Він обирає шлях, яким команда буде рухатись до сформульованих цілей та завдань. Природний лідер бачить позитивні та негативні особливості проєктної команди і вміє використати потенціал кожного члена команди.

Людина дії відрізняється динамічністю поведінки, прагненням та готовністю подолати інерційність, ефективністю дій. Вона виконує роль «провідного проєктувальника», спрямовує дії та увагу членів команди на ті функції, які необхідно виконати на конкретному проєктному етапі. Разом з тим, людина дії не відрізняється потужними інтелектуальними та творчими здібностями, вона імпульсивна, неспокійна, сподівається на швидкий результат.

Організатор-практик вигідно вирізняється серед інших членів команди дисциплінованістю, обов'язковістю, врівноваженістю, конкретністю в діях. Він, не вимагаючи досебе зайвої уваги, втілює проєктні концепції та плани в практичне життя, виконує прийняті на себе робочі зобов'язання. Однак його слабкістю може бути відсутність гнучкості, несприйняття інновацій та радикальних змін.

Людина ідеї характеризується неординарністю, здатністю генерувати новаторські концепції та стратегії. Має розвинену уяву, неабиякі знання та інтелект, шукає нові рішення проєктних завдань.

Людина контактів зміцнює зовнішні зв'язки групи, веде переговори, характеризується комунікабельністю та вмінням спілкуватися з різними людьми, знаходить необхідні для проєкту розробки та ресурси за межами проєктної групи (включаючи комп'ютери, робочі столи, конференц-зали тощо).

Суддя (або критик) критично оцінює усі проєктні ідеї та плани, він обережний у діях, тактовний, врівноважений, спокійний та об'єктивний в аналізі проєктних проблем, нових пропозицій, ідей та задумів. Така людина врівноважує і збалансовує дії людини ідеї та людини дії.

Людина групи розуміє різних за психологічними якостями людей, зміцнює колективний дух, попереджує групові конфлікти, віддана групі. Вона виконує в групі «дипломатичні» функції, надаючи допомогу членам проєктної команди в складних ситуаціях, налагоджує стосунки між ними. Внесок людини групи у розвиток колективу важко переоцінити.

Перфекціоніст вміє доводити розпочату справу до логічного завершення, прагне до досконалості, орієнтується на конкретний результат. Негативними його особливостями є неспокій, напруженість, занадто велика увага до дрібниць і непотрібних деталей.

2. Особливості розвитку проєктної команди

У реалізації соціального проєкту беруть участь професіонали, громадськість, а також представники суміжних інституціональних суб'єктів (органи виконавчої влади, заклади культури та освіти, громадські та некомерційні організації, бізнесові структури). Команда проєкту повинна задовольнити інтереси усіх учасників проєкту: замовника, цільової аудиторії, організації, що створила проєктну команду, партнерів соціального проєкту. Досить часто цілі учасників (задекларовані й латентні) і відповідні завдання проєкту мають суперечливий характер. Множинність цих інтересів і цілей визначає межі та зону їх конфліктності. Тому основу проєктної команди має складати не конкуренція, а кооперація та консолідація зусиль і знань усіх членів команди з метою досягнення тих завдань, завдяки яким реалізується даний проєкт. Єдність мети кожного члена проєктної команди та організації в цілому – це головний принцип, від якого залежить ефективність проєктної діяльності.

Проектна команда діє як формальна група з відповідними промисловими відносинами, організаційною структурою, правами, функціями та обов'язками і як неформальна група, структура якої визначається суб'єктивними відносинами, а тому вона схильна до конфліктних ситуацій і криз. Як формальна група проєктна команда спрямована на досягнення конкретних цілей, характеризується спеціалізацією ролей та робочих завдань. Як неформальна група проєктна команда надає перевагу соціальним симпатіям, дружнім відносинам, спільним інтересам.

Тому керівник проєктної команди повинен враховувати усі складові, що характеризують її розвиток. Життєвий цикл проєктної команди складається з таких етапів: формування, налагодження стосунків, робочого етапу, реорганізації та розформування.

На етапі **формування** групи відбувається знайомство членів команди один з одним, з цілями та завданнями проєкту, шляхами їх досягнення. Члени проєктної команди ще не мають загальних цінностей, не відчувають команди, не довіряють один одному. У багатьох випадках людина у новому середовищі відчуває страх, невпевненість, розгубленість, знаходиться під впливом стресу.

На етапі **налагодження стосунків** формується група, атмосфера в якій характеризується психологічною напругою, підвищеним рівнем конфліктності, різними поглядами на методи та стиль роботи. В команді створюється своя ієрархія, внутрішня культура, цінності та норми, визначаються лідери та статус інших членів команди. Кожен член команди уточнює свої обов'язки, пов'язані з його посадою і завданнями, які він має виконати.

Робочий етап характеризується розкриттям індивідуальних особливостей кожного члена команди, його творчого потенціалу, ролі та місця в колективі. На цьому етапі члени команди намагаються враховувати інтереси та потреби один одного, а кризові ситуації пов'язані в основному з суто проєктною діяльністю. Головна функція менеджера проєкту у цей період полягає у підтримці командного духу, створенні дієвих мотиваційних механізмів, налагодженні сприятливого психологічного клімату.

Етап реорганізації пояснюється зміною у складі команди або проекту. Це може трапитись у тих випадках, коли відбуваються істотні зрушення у завданнях і цілях, коли змінюється структура управління проектом, коли частина проекту повністю виконана, а тому доцільно зменшити кількість членів команди, коли відбувається якісна заміна спеціалістів через професійну некомпетентність окремих членів команди тощо.

Етап розформування розпочинається по завершенні реалізації проекту в цілому або окремих його складових. На цій стадії для членів проектної команди важливим є питання подальшого працевлаштування, що може негативно позначитись на результатах їх поточної роботи у проекті. На жаль, члени проектної команди дуже часто не можуть бути впевненими у стабільному фінансуванні проекту, у подальшому його розвитку в різних модифікаціях, у тому, що члену проектної команди як гарному фахівцю запропонують співпрацю в майбутньому. Тому на етапі розформування більшість учасників проектної команди переполюють почуття нестабільності та небезпеки.

На практиці усі етапи життєвого циклу проектної команди виявляються порізному. Іноді команда розпадається, не пройшовши ні робочого етапу, ні етапу налагодження стосунків. Ефективний розвиток проектної команди залежить від управлінської культури організації, а також мистецтва керівника проекту, який забезпечує конструктивний перехід проектної команди від одного етапу до іншого й доводить проект до його успішного завершення.

На роботу проектної команди впливає багато чинників: розумний розподіл ролей та обов'язків, орієнтація усіх членів проектної групи на досягнення цілей і поточних завдань проекту, правильне використання особистісних та фахових якостей спеціалістів при об'єднанні їх в команду, високий рівень навичок командної роботи, врахування менеджерами атмосфери. І, навпаки, негативно впливатиме на діяльність проектної команди погане керівництво, відсутність чіткої орієнтації групи на загальний результат, неефективні методи роботи, відсутність умов для саморозвитку та ін.

Ефективні проектні групи характеризуються високою робочою результативністю, позитивною колективною атмосферою, творчим підходом до вирішення проблем, ініціативністю, високою якістю прийнятих рішень.

Найоптимальнішим варіантом є проектна група із 7-9 осіб. Якщо ж кількість членів групи занадто велика, це загрожує порушенням довіри між учасниками проектної команди, зменшенням бажання працювати, створенням всередині групи окремих угруповань із своїм лідером, збільшенням ймовірності конфліктних ситуацій.

Постійне підвищення професіоналізації кожного члена команди також дозволить у повному обсязі реалізувати ті функції та завдання, що стоять перед соціальним проектом. Це пояснюється тим, що проект схильний до постійних змін і вимагає від проектної команди правильного та гнучкого реагування на коливання проектного середовища.

Ефективність проєкту значно збільшиться, якщо до його реалізації залучити міське населення. Це дозволить використати місцеві людські ресурси, які можуть бути кваліфікованішими, аніж запрошені по контракту особи.

Вибір конкретних характеристик, що вказуватимуть на ефективність проєктної команди, залежатиме від конкретного проєкту, від очікувань його учасників, від ресурсів, виділених на реалізацію проєкту, від соціокультурної ситуації, в якій реалізовуватиметься проєкт. У будь-якому випадку головним критерієм його ефективності є якісний кінцевий результат, якого було досягнуто вчасно та в межах ресурсних обмежень.

Основними характеристиками, що вказують на ефективність проєктної команди, є:

- задоволення від роботи, внесок у командну культуру, гордість за свою команду, лояльність у стосунках між членами проєктної команди, взаєморозуміння та підтримка, командна солідарність, спільне вирішення проблем, вільне висловлювання та обмін різними думками, впевненість у своїх колегах;
- чітке розуміння спільної мети, орієнтація на результат, відкритість, гнучкість та адаптивність, правильний розподіл обов'язків і функцій, об'єктивне сприйняття своєї ролі в проєктній реалізації, зацікавленість команди у самовдосконаленні та самоосвіті, пріоритетність знань та кваліфікації, рівність між членами команди;
- чітко визначені завдання й стратегія соціального проєкту, оптимальна кількість осіб (не більше 10), автономність у прийнятті рішень, високі критерії роботи;
- наявність плану розвитку команди, чіткі правила та норми командної роботи, наявність лідера.

3. Керівник проєктної команди

Успіх проєкту залежить не лише від професіоналізму членів проєктної команди, а й від управління та керівництва нею. Керівник проєктної команди має виконувати одночасно дві складні функції – управління та керування:

Керівник проєктної команди має багато обов'язків. Він повинен:

- налагодити підбір фахівців у проєктну команду з урахуванням завдань і вимог проєкту;
- створити відповідну атмосферу в проєктній команді, що стимулюватиме творчість та ініціативність її членів, обмін думками та новими ідеями;
- організувати ефективну роботу проєктної команди;
- контролювати використання проєктних ресурсів;
- відстоювати проєкт на вищому організаційному рівні;
- розв'язувати конфлікти та направляти їх у конструктивному напрямі;
- бути надійним, незалежним, викликати довіру;
- налагоджувати зв'язки з партнерами проєкту;
- самостійно приймати правильні рішення;
- захищати цілісність проєкту та інтереси усіх його учасників;

- забезпечити творчу активність проєктної команди особистим прикладом.

Робота керівника проєктної команди має суперечливий характер, що значно ускладнює її виконання. Численні дослідження доводять, що ефективний керівник проєкту повинен володіти професійними знаннями та навичками, а також особистісними якостями лідера, що допоможуть йому здійснювати свої функції та забезпечать успішну роботу його проєктній команді.

До основних з таких якостей належать:

- системність мислення, що дозволяє розглядати проєкт в цілому, аналізувати взаємодію різних його складових;
- передбачуваність, перспективність мислення, що пояснюється сутністю самого проєктування і означає вміння передбачати проблеми, які можуть очікувати проєкт на шляху його реалізації, реально оцінювати ситуацію, прогнозувати результат;
- витримка стресів та великого робочого навантаження, що пов'язується з чіткими термінами виконання проєкту, співпрацею з різними за характером людьми, емоційною нестабільністю, змінюваністю умов, в яких реалізується проєкт;
- отримання та використання інформації, що пояснюється необхідністю аналізувати та прогнозувати інформацію, вміти вести переговори, приймати правильні рішення;
- правильний розподіл та використання часу як найдорогоціннішого у соціальному проєктуванні ресурсу;
- упевненість у власних силах, що означає вміння керівника проєкту вчасно розпочати проєктні дії, не зважаючи на складні обставини;
- комунікабельність, зацікавленість в людях, «досвід політика», що допоможе керівнику проєкту знайти спільну мову з різними людьми, отримати їх згоду на підтримку проєкту, мотивувати команду;
- оптимістичність, ініціатива, відповідальність, що допоможе керівнику проєкту продовжувати роботу й управління проєктною командою у найскладнішій ситуації.

Керівнику проєкту необхідно володіти:

- навичками та здібностями лідера (що дозволить ефективно формулювати цілі та завдання, приймати рішення, здійснювати контроль над їх виконанням, організувати командну роботу);
- технічними навичками (розуміти методи роботи й проєктної діяльності, вміти управляти технологіями, ефективно взаємодіяти з технічною командою);
- знаннями ринкового розвитку (реально оцінювати ризики та збут, запити та бажання населення);
- навичками управління (формувати ефективну проєктну команду, використовувати мотиваційні механізми, усувати конфліктні ситуації, налагоджувати комунікаційний зв'язок, зміцнювати колектив);

- адміністративними навичками (правильно планувати проєктну роботу, ефективно проводити переговори, делегувати повноваження, підтримувати систему звітності та контролю);

- організаційними навичками (підтримувати позитивні стосунки з вищим керівництвом, розуміти організаційні взаємодії, організовувати роботу проєктної групи).

Цей перелік не є вичерпним, однак зазначені якості та вміння є такими, які необхідно постійно удосконалювати, щоб стати ефективним керівником проєкту.

Керівниками соціальних проєктів стають не випадкові особи, а люди, які можуть витримати навантаження ненормованого робочого дня; мають потужний творчий потенціал; характеризуються вірою в майбутнє і досить високим рівнем оптимізму; мають потяг до самореалізації та самоосвіти.

Налагодження спільної роботи над проєктом починається з першої наради, яку проводить керівник проєкту з групою. Тому від того, як пройде перша зустріч, залежатиме значною мірою і подальша командна робота.

На першому засіданні керівник проєкту має досягнути таких цілей:

1. Ознайомити членів проєктної команди з проєктом в цілому (цілі, функції, масштаб, методи, технологічні особливості).
2. Вирішити ряд міжособистісних проблем (знайомство, обов'язки та права присутніх, мета зібрання, очікування, форми діяльності).
3. Сформуванню стилю роботи над проєктом (встановлення основних правил спільної роботи, цінностей та норм команди).

Керівнику проєкту доцільно пам'ятати: головним у першому засіданні є не його інформаційність, а продуктивність та реалістичність.

З метою успішного виконання проєктної діяльності керівник проєкту делегує іншим членам проєктної команди повноваження для виконання певної роботи. Здатність керівника проєктної команди делегувати свої повноваження визначає ефективне використання творчого потенціалу учасників проєктної команди і позитивно впливає на реалізацію проєкту в цілому. Доцільно делегувати завдання, що відповідають досвіду та кваліфікації працівника; пов'язані з написанням звітів, протоколів, аналітичних записок та ін.

Існують завдання, що не можуть бути делеговані учасникам проєкту. До них належать: планування проєкту, налагодження відповідної психологічної атмосфери в колективі та зміцнення «командного» духу, вирішення та усунення конфліктів між членами команди, оцінка роботи членів проєктної команди та контроль виконання завдань, виконання найвідповідальніших та найскладніших завдань.

Небажання керівника проєкту делегувати завдання членам проєктної команди досить часто пояснюється невпевненістю свого становища в очах вищого керівництва, невмінням навантажувати учасників проєкту, недовірою дорівня їх знань та навичок, недооцінкою компетентності фахівців, намаганням контролювати усіх працівників та всі, без винятку, ділянки роботи. У результаті такої кадрової політики підлеглі починають розуміти, що керівник проєктної команди здатен самотійно вирішувати завдання і в разі потреби виконати доручену роботу намагаються відмовитись та уникнути делегованої їм відповідальності.

Керівник проєктної команди повинен вміти розв'язувати конфлікти, що негативно впливають на роботу проєктної команди. Конфлікт має внутрішньоособистісний, міжособистісний або груповий характер і виникає при зіткненні інтересів окремих осіб або груп людей, перерозподілу посадових обов'язків, різних поглядах на одну проблему, змінах у кадровій, фінансовій, організаційній політиці.

Наприклад, пріоритетність різних цілей, що висувуються підрозділами або відділами проєктної команди до проєкту, може завдати значної шкоди проєкту в цілому.

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає у людини на основі зіткнення її власних, але протилежно спрямованих мотивів, бажань, потреб, інтересів, поглядів. Внутрішньоособистісний конфлікт є результатом неспроможності вибору однієї з декількох привабливих (або, навпаки, непривабливих) альтернатив, специфічної ситуації, очікування від людини неадекватних дій.

Міжособистісний конфлікт розвивається між людьми, які, переслідуючи одну мету, йдуть до неї, дотримуючись несумісних цінностей, уявлень, переконань, норм поведінки.

Міжгруповий конфлікт є наслідком дій, що перешкоджають взаєморозумінню та співпраці різних соціальних груп.

Виникнення конфліктів і суперечок стосовно вирішення тих чи інших проєктних завдань є природним у будь-якій проєктній команді. Причинами виникнення конфліктної ситуації можуть бути зовнішні чинники (несприятливі умови та обставини роботи, неадекватна форма поведінки, непорозуміння у спілкуванні, суперечливі інтереси та плани, упереджене ставлення, недовіра до колег) та внутрішні чинники (невпевненість у власних силах, занадто висока емоційність, страх, роздратованість).

Конфлікт може бути конструктивним або неконструктивним. Він може зміцнити проєктну команду або сприяти її руйнуванню; мобілізувати енергію учасників проєкту або призвести до повної втрати інтересу до роботи; розкрити творчий потенціал групи або знищити будь-яку ініціативу; покращити внутрішньогрупове спілкування або розвинути в команді ворожість і недовіру.

Тобто, конфлікт створює умови для прогресу або занепаду. Керівник проєкту повинен вміти правильно управляти конструктивним конфліктом (який покращує роботу усієї групи), уникати конфліктних ситуацій або вміти їх вирішувати.

Конструктивне управління конфліктною ситуацією сприяє взаєморозумінню, зняттю напруги в команді, виникненню нових ідей, об'єктивному аналізу існуючих проблем. Керівник проєктної команди повинен усвідомлювати, що конфлікт є невід'ємною складовою проєктної роботи, і вміти продуктивно використовувати конфліктну ситуацію.

Конструктивний конфлікт можливий у групі, яка характеризується спільністю мети, вмінням вислухати та розуміти різні позиції стосовно якогось питання, бажанням глибше вивчити проблему та знайти прийнятніші шляхи її вирішення. Для конструктивного розв'язання конфлікту керівник проєктної команди може використати свою посаду як посередницю; стати суддею у конфліктній ситуації; контролювати розвиток конфлікту; не помічати того, що конфлікт існує і зайняти позицію невтручання; провести «мозковий штурм».

З метою усунення конфлікту керівником проєктної команди проводиться нарада, у ході якої вирішуються найважливіші питання, що мають бути використані у практичній діяльності для підвищення ефективності проєкту.

Неконструктивний конфлікт будується на особистій неприязні, ворожому ставленні до когось з членів команди, нездатності спільно вирішити якусь проблему. Такий конфлікт завжди має негативні наслідки, що позначаються на психіці членів проєктної команди, стані їх здоров'я, якості прийнятих рішень, продуктивності праці, увазі, трудовому ентузіазмі.

4. Мотивація учасників проєкту

На ефективність проєктної команди впливає мотивація її членів, що дозволяє отримувати від них максимальну віддачу, а отже – й високі кінцеві результати. Тому доцільним у проєктній діяльності є створення мотиваційного механізму його ефективного використання.

Мотиваційне значення для кожної людини обумовлюється різними факторами й обставинами. Популярною вважається мотиваційна модель, запропонована А. Маслоу. Згідно з нею основу мотиваційних факторів людини або групи складають потреби, які можна поділити на п'ять рівнів:

- перший рівень охоплює основні потреби людини – потреби фізіологічного характеру (їжа, сон, вода, житло);
- другий рівень складають потреби у захисті людського існування (спокої, стабільності тощо);
- третій рівень охоплює потреби соціальних контактів і приналежності до певної соціальної групи;

- четвертий рівень складають потреби в повазі, визнанні, довірі з боку інших членів групи;

- п'ятий рівень відбиває потреби особистості усамореалізації.

Тобто, А. Маслоу розглядає мотиваційні чинники як внутрішні по відношенню до суб'єкта.

Зарубіжний вчений Ф. Харцберг, досліджуючи роботу організацій, робить висновок про доцільність вивчення мотиваційних чинників зовнішнього впливу та їх поділу на демотиваторів та мотиваторів.

Демотиватори гальмують роботу працівника й негативно позначаються на його відношенні до роботи, викликаючи у людини апатію, небажання творчо працювати, проявляти ініціативу. Наприклад, культура компанії, умови роботи, заробітна плата, можуть бути мотивуючими лише на початковому етапі роботи, однак з плином часу вони невикликають у людини підвищеної мотивації.

Демотиваторами можуть бути й невідповідна оцінка досягнень члена проєктної команди, некомпетентність керівництва, неувага до проблем працівника, робоче перевантаження та ін.

Мотиваторами можуть бути можливість кар'єрного або професійного зростання, відповідальність, самостійність. У сучасній теорії мотивації розрізняють внутрішні та зовнішні фактори мотивації.

До внутрішніх потреб належать такі як визнання знань, умінь, талантів, самоповага, самовираження, самоактуалізація, належність до конкретної соціальної групи, професійні досягнення.

Зовнішні потреби передбачають наявність зовнішніх чинників для задоволення (прибутки, гарантія зайнятості, заробітна плата, умови праці, міжособистісні стосунки). Тому, щоб вплинути на якісну мотивацію, керівник проєктної команди повинен враховувати і внутрішні (за А. Маслоу), і зовнішні (за Ф. Харцбергом) чинники мотивації.

Спираючись на праці А. Маслоу та Ф. Харцберга, Р. Хекмен та Г. Олдхем, вивчаючи теорію мотивації, запропонували модель діагностики роботи, сутність якої полягає у взаємозв'язку роботи та внутрішньої мотивації. **На думку вчених, кожна робота має декілька параметрів, що впливають на працездатність працівника.**

Серед них необхідно назвати:

- різноманітність вмінь (чи передбачає виконання завдань використання різноманітних вмінь і талантів);

- відокремленість завдання (чи є завдання окремою складовою безперервного виробничого циклу);

- значимість завдання (чи впливає робота на життя інших людей);

- самостійність (чи має працівник у межах поставленого завдання право на свободу, незалежність та прийняття рішень);

- зворотний зв'язок (чи існує зворотний зв'язок між виконавцем і роботодавцем у контексті ефективності виконаної роботи).

Запропонована модель діагностики роботи Р. Хекмен та Г. Олдхем визнана у багатьох організаціях світу як така, що істотно підвищує мотивацію членів проєктних команд.

Справедлива оцінка трудового внеску кожного члена проєктної команди дозволить не лише краще пізнати потреби, переконання, інтереси, цінності фахівця та правильно використати мотиваційний підхід, а й дасть змогу людині відчувати, що її праця корисна, що її зусилля відповідно оцінюються. Як правило, такий підхід викликає у більшості людей бажання працювати ще краще, розвиває інтерес до роботи, ініціативу та творчість. Дотримання зазначеного принципу неможливе без налагодження зворотного зв'язку між керівником проєкту та його учасниками. Цей зворотний зв'язок має бути збалансованим, конкретним, адекватним, пов'язаним не з окремою особистістю, а з її роботою.

Недооцінка механізмів впливу на мотивацію працівника, помилки в персональній політиці організації нерідко призводять до зменшення активності, енергійності, ініціативності, творчого підходу до виконання своєї справи. У процесі діяльності доцільно приділяти увагу не лише матеріальній винагороді (досить часто працівникові потрібне не грошове заохочення), а й моральній, до якої належить соціальне визнання його роботи, вчасно висловлена подяка, визнання особистісного досягнення, доручення відповідальнішого завдання.

Важливою умовою забезпечення реалізації проєкту є створення умов для обміну думками, пропозиціями, різними точками зору між членами самої команди. Це значно зменшує передумови виникнення психологічного дискомфорту в групі.

5. Партнерство як технологія соціального проєктування

У сучасному світі майже не зустрічається проєктів, які здійснюються однією організацією. Соціокультурна практика свідчить, що проєкт реалізується за участю різних компаній, товариств, громадських організацій, окремих осіб.

Співпраця з різними організаціями будується на принципі партнерства, яке використовується у проєктуванні з 80-х років XX ст. і розглядається як перетворення контрактних взаємовідносин в єдину проєктну команду із спільною метою та усталеними процедурами для своєчасного вирішення спірних питань.

Партнерські зусилля спрямовуються на зміцнення соціальних зв'язків, порозуміння та підтримку, взаємну повагу, відкритість дій. Саме партнерство та діалог як основні механізми усунення проблемних ситуацій вважаються сьогодні найпродуктивнішим шляхом взаємодії, співпраці та співтворчості між людьми.

Партнерство діє за умови дотримання таких правил:

1. Будь-яка проблема (технічна, матеріальна, кадрова, організаційна) повинна вирішуватися своєчасно, на першому етапі виникнення.

2. Проектна група повинна бути командою, із своєю культурою, цінностями та пріоритетами; командою, спрямованою на досягнення спільної мети.
3. Членами проекту має здійснюватися систематичний аналіз партнерських відносин, виявлення прихованих проблемі конфліктних ситуацій, розробка варіантів для їх усунення, оцінюватися існуючі можливості та невикористаний потенціал.
4. Співпраця проектною командою та інших учасників проекту має передбачати постійне удосконалення партнерських відносин, пошук нових стимулів, мотивів, створення атмосфери довіри та взаємодопомоги.

Чіткіше окреслити соціальну проблему і знайти оптимальні шляхи її проектного вирішення допоможе безпосередній контакт з людьми, які проживають на даній території. Для налагодження такого зв'язку необхідно здійснити аналіз проблемного середовища та його ідентифікацію. Це дозволить виділити тих осіб і ті інститути, що відіграють у даному населеному пункті ключову роль, є «лідерами» громадської думки, добре володіють проблемною ситуацією в соціальній сфері даної території.

Співпраця з ними дозволить членам проекту найефективніше досягти поставлених завдань, уникнути проектною поразки. Суттєвою перешкодою для налагодження співпраці може бути відсутність усвідомлення проблеми, яка є спільною для закладів культури, громадських організацій, місцевої адміністрації та бізнесових кіл. Хоча всі вони працюють у тому ж соціокультурному середовищі, і, відповідно, їх турбують подібні проблеми. Тому головним чинником для налагодження партнерських відносин є ототожнення себе із середовищем і розуміння тих закономірностей, які в ньому функціонують.

Активний пошук практичних та ідеологічних точок дотику в прийнятних культурних формах різноспрямованих груп є основним завданням у технології партнерства.

Аналіз середовища залежить від вміння виділити тих людей та інституції, які відіграють у ньому ключові ролі, тісно пов'язані з даною проблемою, а також тих, які до цього часу не були ніяк пов'язані з даною проблемою, але яких необхідно залучити до неї з метою забезпечення успішного її вирішення.

Такий аналіз допомагає чітко зрозуміти соціодинаміку середовища, в якому будуть прийматись рішення. На сьогодні, однак, більшість громадських організацій не здатні ідентифікувати проблеми, виходячи з суспільних умов. Вони незвертають уваги на певні специфічні особливості і не можуть продіагностувати всіх пов'язаних з цією проблемою інституцій.

Ще однією перешкодою у налагодженні партнерства може бути відсутність віри у власні сили та в потенціал співпраці. Тобто, проблемою є відчуття свого безсилля (синдром «так, але...») та зневіри в успіх, що пояснюється відсутністю необхідного досвіду та низькою самооцінкою («щомі можемо, адже вони сильніші»). Хоча саме послуги соціальних закладів найкраще адаптовані до суспільних потреб, адже соціальні організації ближчі до людей (навіть можна сказати, що вони створені ними).

Наприклад, перешкодою при налагодженні співпраці видається проста відсутність навичок розбудови партнерства. Так, досить часто соціальні об'єднання сприймають державну адміністрацію як ворога (через її прагнення до централізації); органи самоврядування – як джерело бюрократії, приватний сектор – лише як спонсорів; інші соціальні організації – як конкурентів у процесі пошуку коштів.

Всебічне діагностування проблеми збільшує шанс зрозуміти причини її виникнення, а не тільки механізми боротьби з її проявами. У чому полягає справжня проблема: у тому, що молоді злочинці проникли до чужого приміщення чи, можливо, у недоліках організації вільного часу підлітків?

Чим більше суб'єктів бере участь у визначенні проблеми, тим повнішим буде діагностування, тим більше можливостей вирішення проблеми буде представлено. Тим самим значно збільшується ефективність діяльності соціальних закладів.

Постійне розширення кола інституцій, організацій та осіб, задіяних у вирішенні даної проблеми, призводить до того, що з'являються нові варіанти її вирішення («дві голови краще»). Це збільшує шанси на отримання оптимального результату.

Тому саме співпраця з якомога більшою кількістю партнерів є тим засобом, що забезпечить ефективну реалізацію проєкту.

Суттєва перевага проєктної співпраці полягає і у розширенні доступу до нових джерел фінансування. Кооперація та співпраця є пріоритетом – і навіть вимогою – для багатьох спонсорів громадських організацій. Пояснюється це тим, що співпраця робить досягнення більш вагомими і вимагає менше засобів, вона дозволяє уникнути дублювання послуг, що надаються соціокультурними організаціями.

Отже, соціальний проєкт буде ефективним лише за умови спільної роботи спеціалістів, проєктувальників, майбутніх реалізаторів та адаптованості до конкретної ситуації й урахування її вимог. Соціальний проєкт – це не лише науково обґрунтований результат спільної діяльності, це результат узгодженості соціальних інтересів усіх учасників його створення та реалізації.

Тому керівник проєкту повинен вміти вести конструктивний «внутрішньогруповий» (з колегами по проєктуванню) та «міжгруповий» (з населенням, спеціалістами-практиками, інвесторами, посадовими особами органів галузевого та територіального управління) діалог. Керівник проєкту повинен розуміти важливість тих зв'язків, що існують між проєктною командою та іншими організаціями й окремими особами, що беруть участь у проєктній реалізації (консультантами, технічними спеціалістами, менеджерами, адміністративними структурами, місцевими органами влади).

Узгодження вимог різноманітних груп, які безпосередньо не впливають на проєкт, але зацікавлені в його реалізації – також обов'язок керівника проєкту.

Умовно зацікавлених у проєктній реалізації сторін можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать члени команди, вище керівництво проєкту, консультанти та експерти, учасники проєктного процесу з інших організацій, різноманітні служби. До зовнішніх належать громадські організації, спеціалізовані інститути, фонди, засоби масової інформації, політичні партії, релігійні організації, місцеве населення.

Роль керівника проєкту полягає у:

- розумінні методів, засобів, обсягів впливу цих груп на проєкт;
- вмінні налагоджувати з цими групами співпрацю та управляти нею.

Так, проєктна команда відповідає за реалізацію проєкту. Вище керівництво висуває вимоги до реалізації проєкту в межах своєї організації, підтримує обсяги фінансування, оцінює виконану роботу та впливає на систему винагород.

Спонсори проєкту захищають його реалізацію на будь-якій стадії проєктного процесу, мають свої інтереси у здійсненні проєктного задуму – і тому є основними союзниками.

Підрядчики істотно впливають на якість та строки виконаних робіт, а також на робочий процес усієї проєктної команди.

Урядові структури координують весь проєктний процес відповідно до встановлених норм, обмежень, стандартів, вимог. Безпосередній або неопосередкований вплив на здійснення проєкту можуть мати політичні сили, громадські об'єднання, органи місцевого самоврядування, екологічні рухи, релігійні організації.

Однак кінцевий успіх проєкту залежить від задоволення потреб і вимог того, для кого й здійснюється цей проєкт – клієнта. Найефективнішим методом у налагодженні співпраці з зазначеними групами є забезпечення зацікавлених сторін різноманітними ресурсами та послугами в обмін на майбутні ресурси та послуги

для вас. З цією метою керівник проєкту використовує численні форми впливу з урахуванням мотивів, поглядів, вимог, потреб та бажань тих організацій або конкретних осіб, на яких цей вплив спрямовано.

Тобто, керівник проєкту може вплинути на позицію будь-якої групи тоді, коли він зможе запропонувати цій групі (особі) те, що їй необхідно, або те, що є для неї цінністю. Різноманітні форми впливу та соціальних взаємозв'язків у проєктній діяльності розглядаються як «валюта обміну».

Високопрофесійний керівник проєкту встановлює дружні стосунки з усіма партнерами проєкту, використовуючи різноманітні «валюти». Налагодження таких контактів пояснюється необхідністю проєктної команди бути своєчасно поінформованою про розвиток подій, передбачати проблеми, уникати безвихідних ситуацій та непотрібних конфліктів, ефективно переборювати неочікувані труднощі.

Реалізація соціального проєкту передбачає виконання великої кількості завдань, що можуть бути під силу тим, хто згоден їх робити на добровільній основі. Додобровольців можуть належати друзі, знайомі, приятелі, колеги по роботі, члени громадських об'єднань, ентузіасти, інші особи, зацікавлені у реалізації конкретного проєкту.

Мотивація участі добровольців у соціальному проєкті різна. Це може бути усвідомлення складності виконуваної роботи, захоплення предметом діяльності, бажання спілкуватися з іншими людьми, бажання продемонструвати свої вміння, знання та навички, бажання саморозвиватися, моральне задоволення від роботи, духовне збагачення, реалізація своїх здібностей.

У роботі з добровольцями необхідно дати їм зрозуміти, що їхня участь у проєктній діяльності має велике значення для реалізації всього проєкту, що їх внесок у здійснення проєктного задуму суспільно значущий.

Зважаючи на те, що участь в активній соціальній проєктній діяльності є добровільною і залежить від зацікавлення певної людини, інтерес до проєкту може бути не постійним, а участь особи в конкретному проєкті змінною. Це призводить до зміцнення одних та послаблення інших активних груп. Тому змінність є базовою особливістю проєктної співпраці.

В будь-якому випадку у процесі налагодження стосунків з добровольцями, необхідно дати відповіді на питання: скільки часу відводиться на завдання, яке має виконати доброволець? Чи вимагатиме ця робота спеціальних знань, умінь та навичок? Чи володіє доброволець такими знаннями? Як часто потребуватиме допомоги

добровольців проєктна команда? Чи вимагає робота додаткової підготовки?
Чи зможуть добровольці взяти участь у необхідному навчанні.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II

ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ

ЛЕКЦІЯ 4: ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

ЗМІСТ

1. Визначення цільової групи
2. Процес та етапи створення проєкту
3. Мета і завдання аналізу проєкту

1. Визначення цільової групи

Під терміном «**цільова група**»(бенефіціаріїв) ми розуміємо групу осіб, на задоволення потреб яких спрямовано проєкт.

Сутність визначення об'єкта проєкту (вибору бенефіціаріїв) полягає в тому, щоб обрати саме ту цільову групу (або кілька груп) серед усіх інших груп, існуючих у даному суспільному середовищі, які найбільше потерпають від тієї проблеми, на розв'язання якої переважно спрямований проєкт та/або може найбільше вплинути на характеристики цієї проблеми – зміст, структуру, масштабність, характер, соціальну значимість тощо.

В цьому вам допоможуть такі питання: ***кого і як проблема зачіпає? Яким чином проблема впливає на всю громаду? На окрему соціальну групу, на яку ви працюєте?***

В межах одного проєкту можуть існувати кілька рівнозначних або не рівнозначних об'єктів: одна або декілька цільових груп клієнтів, які отримують допомогу; цільові групи фахівців, яких необхідно навчити методиці надання допомоги; цільові групи людей, котрих потрібно переконати сприяти наданню допомоги доступними їм засобами.

Визначте як можна більше соціальних груп, яких цей проєкт може стосуватися. Не забувайте, що фонд, в який ви маєте намір подавати заявку, може обмежувати свої інтереси декількома окремими групами населення. І чим більше груп ви визначите, тим ширше спектр фондів, на які ви можете розраховувати.

До основних критеріїв вибору об'єкта проєкту слід віднести такі:

- відповідність об'єкта ідеології проєкту. Якщо проєкт спрямований на попередження епідемії ВІЛ/СНІДу, недоцільно обирати об'єктом тих, хто зловживає алкоголем. Доцільніше дослідницьким шляхом визначити ту цільову групу чи кілька груп, «внесок» яких у поширення інфекції найбільший;
- відповідність об'єкта цілям проєкту. Якщо ціллю проєкту визначено запобігання інфікування ін'єкційних наркоманів в межах певної території, недоцільно включати до об'єкта проєкту ін'єкційних наркоманів іншої території;

- відповідність об'єкта тим чинникам, які найбільше детермінують кризові ситуації клієнтів проєкту. Якщо дослідження вказують на існування суміжних об'єктів, які суттєво впливають на проблему об'єкта, визначеного головним стосовно ідеології і цілей проєкту, ці суміжні об'єкти теж мають бути включеними в проєкт;
- відповідність об'єкта проєкту особливостям його внутрішньої структури. Якщо дослідження об'єкта «безробітні» вказує на існування кількох цільових груп усередині цього об'єкта (молодь, жінки тощо), які істотно відрізняються одна від одної, доцільно передбачити відповідну диференціацію, визначаючи об'єкт проєкту.

Бенефіціарії повинні бути вказані в якісній та кількісній формі (не тільки - назва групи, а і кількість осіб). Зауважимо, що при розробці проєкту не намагайтеся охопити якомога більшу кількість осіб, включивши їх до цільової групи, маючи на меті найефектніше подати свою ідею донорові та вразити його масштабністю проєкту. Будьте реалістами і зважайте на власні можливості.

В проєктах необхідно вказувати бенефіціантів, ще й довести, що потребують вони саме цього проєкту, що плановані показники задовольняють потреби саме цієї групи.

2. Процес та етапи створення проєкту

Час від появи задуму до його повної реалізації називається **проєктним циклом (життєвим циклом проєкту)**. **Життєвий цикл проєкту**: оцінювання ситуації, що складається, поява ідей; планування проєкту; впровадження проєкту; оцінювання результатів; моніторинг виконання проєкту; нові ідеї.

Поняття життєвого циклу проєкту є в проєктуванні одним з найголовніших. За допомогою життєвого циклу визначається початок і завершення проєкту, формується його структура і розробляється склад проєктних дій, визначається динаміка витрат та зайнятості членів проєктної команди, встановлюються основні етапи для контролю та управління проєктом.

Етап проєкту – це сукупність логічно вибудованих дій, спрямованих на досягнення одного з основних результатів проєкту. Будь-який проєктний цикл охоплює такі етапи: формування задуму, планування й оформлення проєкту, реалізацію проєкту, завершення проєкту. Однак не всі проєктні ініціативи реалізуються повністю: деякі не виходять за межі задуму, деякі зупиняються на стадії планування й оформлення, деякі – трансформуються, породжуючи нові проєкти.

Формування задуму проєкту. Головна роль на цьому етапі належить ініціаторам проєкту, їх умінню проаналізувати проблему та проєктну потребу, уявити шляхи її ефективного вирішення. На цьому етапі ініціатори проєкту мають відповісти на такі питання: *чого вони хочуть досягти, реалізувавши проєкт? Як це можна зробити? Коли і де найкраще це зробити? Хто це зробить? Що для цього потрібно? Скільки часу буде витрачено на досягнення поставленої мети?* Важливими при формуванні проєктного задуму є:

- уточнення сутності суспільної потреби;

- аналіз реальних можливостей її задоволення;
- збір необхідної інформації.

Проведення підготовчої роботи або оцінка потреб

Формулювання значимості суспільної потреби передбачає врахування різних складових: **населення** (кількість, вік, стать, національність), **середовища**, в якому реалізовуватиметься проєкт (кліматичні умови, особливості географічного розташування та ін.), **інфраструктури** (шкіл, навчальних закладів, закладів культури, громадських об'єднань, центрів дозвілля), **релігійної приналежності, культурних та соціальних особливостей**, економічного становища регіону тощо. Обґрунтування об'єктивної суспільної потреби передбачає ранжування проблем на значущі (пріоритетні) та другорядні. На основі уточнення суспільної потреби формуються мета та завдання проєкту. Аналіз реальних можливостей задоволення суспільної потреби дозволяє оптимально врахувати інтереси суспільства, проєктної команди й окремої особистості; час, необхідний для вирішення даної потреби; ресурси, що забезпечать реалізацію проєктного задуму.

Вдалими бувають проєкти, розроблені на основі належного розуміння певних засад їх створення. Успіх проєкту рідко є наслідком щасливого випадку чи долі. Майже завжди, успіх проєкту буває пов'язаний з належним плануванням і відповідним розумінням засад його створення. Зверніть увагу на наступні приклади проблем, що є найбільш характерними для проєктів розвитку:

- проєкт, спрямований на підвищення обізнаності матерів стосовно проблем дитячого здоров'я та харчування мав наслідком низький рівень відвідування та майже ніяк не вплинув на покращення стану здоров'я дітей. Матері, коли їх спитали, відповіли розробнику проєкту, що їх справді цікавили проблеми здоров'я їх дітей. Однак, вони не зауважили, що в них було обмаль часу, або вони віддали б перевагу проєктові, що надав би їм можливість заробити гроші. Розробник проєкту не ставив специфічних запитань, щоб з'ясувати ці потреби.

- Проєкт по наданню послуг людям похилого віку виявився невдалим, бо не врахував роль сімей в яких вони проживають і забезпечуються підтримкою.

- Проєкт для підлітків виявився невдалим, тому що не співпадав зі шкільними програмами, спрямованими на досягнення тієї ж мети. Успіх кожного з цих проєктів був обмеженим, оскільки його створення і реалізація відбувалася за відсутності розуміння розмаїття місцевих факторів, що негативно вплинуло на його досягнення.

Написання проєкту. Формулювання проблеми.

Належне формулювання проблеми відбувається за такою схемою:

- стисло характеризує ситуацію, що потребує змін;
- окреслює коло тих/того кого/чого воно стосується;
- дає кількісну інформацію;
- розглядає питання, яке стосується організаційних потреб/цілей.

Причини.

Розгляньте наступне:

Що спричинило проблему?

Чи є тут кілька причин?

Чи взаємопов'язані ці причини?

Наслідки.

Розгляньте такі:

Які наслідки проблеми?

На яку кількість людей вона впливає?

Чи є наявні політичні, культурні та економічні наслідки?

Збір інформації передбачає інформаційний аналіз з усіх джерел, які відображають соціальну потребу та можливі шляхи її вирішення. Джерелами інформації можуть бути статистичні дані, аналітичні звіти, інші документи, що надходять з виконавчих і законодавчих органів влади; доповіді та висновки спеціальних комісій, добровільних, міжнародних та державних організацій, які реалізовували подібні проекти у даній місцевості; звіти про виконані проекти з дотичною проблематикою; зустрічі з лідерами громадської думки, місцевими жителями та окремими соціальними групами; інформація, що надходить із соціальних закладів (соціальних служб, мистецьких організацій, центрів творчості); власні спостереження за соціальними процесами. Ідеальним засобом організації проектної діяльності на цьому етапі є створення загальнодоступного сайту, який дозволить зорієнтуватися у проблемній ситуації, проаналізувати потреби та запити потенційної аудиторії проекту, конкретизувати проектні мету та завдання, охарактеризувати сучасні засоби реалізації проекту, що використовуються в аналогічних ситуаціях.

Планування та оформлення проекту полягає в тому, щоб визначити засоби, форми та методи проектної діяльності; виявити матеріально-технічні, кадрові, фінансові та інші ресурси, необхідні для реалізації проекту; розробити комплекс завдань для проектного здійснення; налагодити контакти з учасниками проекту.

Підґрунтям для розробки плану реалізації проекту є оформлення проекту, основною складовою якого виступає визначення кінцевого результату та основної мети проекту. Основне завдання (тобто технічне завдання проекту) оформлюється як документ, що відображає кінцевий результат проекту і слугує основою для проектного планування виміру його ефективності. Неправильна постановка або погана розробка кінцевого завдання, відсутність чіткої мети можуть стати першою передумовою невдалої проектної реалізації. І навпаки, конкретність основного завдання проекту допомагає усім членам проектної команди сконцентрувати свої зусилля на його досягненні. На стадії планування та оформлення проекту бажано розробити комп'ютерну модель проекту, яка буде відображати істотні аспекти проектної роботи.

Таким чином, саме перше, що потрібно визначити в проекті – це його **мета**. Якщо мета недостатньо чітка, то шлях до її досягнення може протягнутися до безкінечності, а такий довгий шлях не забезпечити ніякими ресурсами. Якщо мета не може бути досягнута в принципі, то всі ресурси «підуть в пісок». Мета проекту має бути максимально конкретна і зрозуміла. Потрібно пам'ятати, що мета проекту –

вирішення конкретного завдання. Можна сказати, що реалізація проєкту – це «мікромета» організації, «сходінка» на шляху її до кінцевої мети.

Мета – детально відпрацьоване, узгоджене, лаконічне формулювання бачення майбутнього. Отримання очікуваних змін ситуації в суспільстві (в навколишньому середовищі тощо) в результаті виконання проєкту. При визначенні мети та завдань проєкту потрібно уникати слів, які показують процес діяльності (підтримати, посилити, сприяти, координувати, перебудувати). Необхідно використовувати слова, що вказують на завершеність процесу (підготувати, впровадити, збільшити, організувати, виготовити, апробувати тощо).

Мета – коротке визначення того, який позитивний результат буде отримано від реалізації проєкту.

Мета будується за такою схемою: **що** зробити для досягнення мети і **яким чином** це зробити.

- В меті повинна бути вказана проблема, яку вирішує організація (що зробити) і яким шляхом це буде зроблено (цільова група, чію проблему вирішує проєкт), а також повинно бути вказано за допомогою чого, або яким способом буде досягнута ця мета (яким чином це буде зроблено).

Приклади формулювання мети: «Метою проєкту є соціальна адаптація безробітної молоді через залучення їх до підприємницької діяльності».

При детальнішому аналізі необхідно зауважити, що термін «мета» може мати різні значення.

Нас цікавлять три наступні:

по-перше, мета – це такий стан речей, якого ми хочемо досягти; вибраний результат наших дій. Як повинна змінитися ситуація? Які наслідки хочемо отримати? Яким є бажаний результат?

по-друге, мета – це щось, до чого ми прагнемо, точка на горизонті, що визначає напрямок нашого руху;

по-третє, мета – це предмет (об'єкт) вибраних дій; те, на що ці дії направлені.

Цілі. Ціль є приводом для початку будь-якої людської діяльності. Дійсне розуміння суб'єктами мети – запорука успіху. Процес побудови цілі відповідає в мисленні процесу практичної діяльності. Цілеспрямування включає три основні ланки:

а) відображення потреби (мотив);

б) відображення шляхів і способів її задоволення (планування, програмування дій);

в) відображення кінцевих результатів, наслідків (прямих і побічних, бажаних і не бажаних).

У кожній зі встановлених цілей потрібно виділити найважливіший результат; вказати терміни передбачуваного досягнення мети; визначити витрати на досягнення мети і окремо на матеріали і устаткування; встановити контрольні критерії, які можуть свідчити про те, що мета досягнута, забезпечити упевненість в тому, що діяльність, направлена на досягнення мети, контролюється тим, хто ці цілі встановив.

Формулювати мету можна різними способами, у тому числі і графічно.

«**Дерево цілей**» – це зв'язаний орієнтовний графік, що виражається стосунками між різними цілями, їх оцінками, етапами і проблемами їх досягнення. Побудова «дерева цілей» вимагає детального вивчення соціального замовлення, проблемної ситуації, об'єктів проєктування, зовнішніх умов, матеріально-технічних, фінансових, трудових, енергетичних і інших ресурсів, систем обмежень і тому подібне.

Важливо вже на стадії визначення цілей передбачити всі суперечності між ними і уникнути подальших конфліктів, тобто вже на цьому етапі проєктування необхідно встановити причини несумісності цілей, намітити шляхи їх усунення. Перед кожною системою висувуються відразу декілька цілей. Одну з них важливо конструювати як головну, узагальнюючу, на досягнення якої і направлено функціонування всієї системи.

Однак самого бачення, що ж має змінитися у тій чи іншій сфері недостатньо. Наступним кроком є формулювання списку завдань.

Реалізація проєкту має на меті досягнення поставлених завдань. На цьому етапі фіксуються результати проєктної діяльності, контролюється виконання проєктних дій, здійснюється моніторинг, оцінюється проєктна діяльність, аналізується зібрана інформація, нормується проєктний процес. Уся проєктна концепція спирається на результати наукових досліджень, попередній аналіз і проєктні завдання (які можуть змінюватись під впливом фінансових, матеріальних, кадрових, соціальних складових). Концепція проєкту перевіряється за допомогою теоретичного аналізу або практичного експерименту. На стадії реалізації комп'ютерний моніторинг проєкту дозволяє відобразити сприйняття проєкту громадськістю, проаналізувати отриману інформацію та відповідним чином скоригувати проєктну діяльність.

Завдання проєкту – це поліпшення ситуації, яку ви описали у постановці проблеми, тому завдання повинні бути максимально конкретизованими, реалістичними та досяжними, тобто – це конкретні події, які можна виміряти і без яких мета не може бути досягнутою. Це зміни, поліпшення ситуації, які відбуваються крок за кроком в міру реалізації проєкту. Необхідно визначити завдання, встановити планові кількісні та якісні показники цих змін.

Завдання – це короткі конкретні формулювання, що більш детально описують результати, які очікуються і в сукупності забезпечують досягнення мети. Потрібно відрізнити завдання проєкту від мети і методів її досягнення, так як методи – це вирішення тих питань, з допомогою яких завдання будуть виконані.

Завдання – це способи вимірювання результатів, показники, які свідчитимуть чи зробили ми те, що збиралися зробити. Завдання визначається своєю конкретністю. Якщо мета є суттю вирішення однієї із найважливіших проблем, то завдання є однією із кількох складових розв'язання цієї проблеми. Зазвичай для досягнення мети потрібно реалізувати декілька паралельних або послідовних завдань.

Формулювання завдання повинно починатися дієсловом – „здійснити», „провести», „впровадити», „надати» тощо, але не „здійснювати», „проводити»,

„впроваджувати», „надавати». Не можна формулювати завдання словами, які описують процес, як, наприклад, «поліпшення» чого-небудь. В тоні вашого опису має відчуватися впевненість – це буде зроблено.

Серед критеріїв відповідності завдань меті проєкту є:

- зв'язок з проблемою;
- доцільність;
- відповідність місії;
- зацікавленість клієнтів;
- виправданість завдань;
- дотримання етики;
- відповідність кінцевих результатів до заявленої цілі;
- кваліфікація персоналу;
- підтримка у суспільстві.

Специфікація завдань – більш конкретне формулювання цілей що є орієнтованими на кінцевий результат і здійснення яких вимірюється. Завдання приносять найбільшу користь, коли вони чітко сформульовані і прямо відповідають таким вимогам:

- мають бути чіткими, конкретним, певними і діючими: що має бути зроблено?
- Вимірність – підлягають оглядовому підтвердженню.
- Реалістичність – не бути надто високими але такими яких можна досягти за допомогою наявних ресурсів.
- Гідність – не бути надто низькими, дрібними, безглуздими.
- Адекватність – обґрунтована передача доручень системи і їх відповідність потребам громади.

Завдання повинні відповідати наступним питанням:

Якого результату бажано досягти? Яких змін у поведінці, умовах або якості ми очікуємо в результаті витрачених на програму зусиль? На яку групу населення спрямовано завдання? Хто згідно з припущеннями, має змінитися внаслідок дії програми? Скільки споживачів послуг згідно з нашим припущенням досягнуть бажаних результатів. Тобто, якого ступеню, або розмірів позитивного впливу на цільову групу населення ми очікуємо. Коли ми очікуємо досягнення бажаних результатів?

Завдання проєкту полягає у викладенні конкретних заходів, без виконання яких мета проєкту не буде досягнута.

Звертаємо при цьому увагу на помилку, яка часто трапляється і полягає в пропуску завдань технічно-організаційних, допоміжних, що служать оцінюванню чи промоції. Під час формування списку не можна забувати про такі завдання, як:

- вступні організаційні дії (такі, що попереджають початок істотної реалізації проєкту, наприклад, створення робочої групи по реалізації проєкту і розподіл доручень);

- написання поетапних звітів і підсумкового звіту з реалізації проєкту; такі елементи виступають завжди в проєктах, реалізованих при участі грантів;

- дії, пов'язані з моніторингом і оцінюванням успіхів реалізації проєкту;

- дії, пов'язані з промоцією і public relations проєкту (наприклад, збір і розсилання інформації, конференція для преси по закінченні проєкту, публікація, що підсумовує результати і досвід проєкту). На цю діяльність також потрібний буде час, люди, приміщення, обладнання.

Завдання для досягнення успіху повинні бути конкретними, тобто чітко визначати для кого та де (цільова група та місце проведення), з часовими рамками. У тоні проєкту повинна відчуватися впевненість в тому, що завдання будуть виконані, а мета досягнута.

S – specific, *конкретність*. Чи конкретна ціль, достатньо зрозуміла з точки зору що, як, коли і де зміниться ситуація?

M – measurable, *обчислюваність*. Чи піддаються цілі обчислюванню (наприклад, скільки становить збільшення, яка кількість людей)?

A – area-specific, *територіальність*. Чи окреслюють цілі район або групу населення?

R – realistic, *реалістичність*. Чи призведе виконання проєкту до перетворень та зрушень зазначених в цілях?

T – time-bound, *визначеність у часі*. Чи відображає ціль період часу, впродовж якого вона має бути досягнута (протягом першої чверті або першої половини запланованого проміжку часу).

Під час розробки проєктної пропозиції *варто уникати таких типових помилок*:

- розбіжність між цілями проєкту, результатами та діяльністю;
- незабезпечення вирішення окреслених завдань запропонованими видами діяльності;
- нечітке формулювання термінів окремих видів діяльності;
- непридатність до вимірювання цілей і результатів проєкту;
- невідповідність бюджету описаній діяльності.

Завершення проєкту означає повну його реалізацію або припинення через певні причини. На етапі завершення проєкту його ініціатори порівнюють досягнуті цілі із запланованими, аналізують встановлені розбіжності та причини їх виникнення, проводять остаточні розрахунки, виявляють невиконані зобов'язання, вивчають громадську думку про даний проєкт тощо. Загалом, успішність соціального проєкту визначається по тому, що зроблено, які ресурси залучено таскільки часу витрачено для досягнення проєктних завдань. Комп'ютерне відображення проєкту дозволяє

авторам проєктної ідеї використати отриману інформацію для створення нового проєкту. Досить часто важливим є не реальний проєкт, а його «віртуальний» двійник, тобто те, як проєкт представлено в інформаційній мережі. Інформаційні технології забезпечують доступ до культурних ресурсів, дозволяють здійснювати моніторинг соціальної ситуації, сприяють збільшенню сфери соціального проєктування.

3. Мета і завдання аналізу проєкту

Метою соціального аналізу є визначення прийнятності варіантів реалізації проєкту з погляду користувачів, населення регіону, де здійснюється проєкт, розробка стратегії реалізації проєкту, що дає змогу здобути підтримку населення, досягти цілей проєкту та поліпшити характеристики його соціального середовища.

Основними компонентами соціального аналізу є:

- оцінка населення, що мешкає в зоні реалізації проєкту, з точки зору демографічних та соціокультурних особливостей, умов проживання, зайнятості, відпочинку та встановлення ступеня впливу проєкту на ці параметри;
- визначення рівня адекватності проєкту культурі та організації населення в районі його реалізації;
- розробка стратегії забезпечення підтримки проєкту на всіх стадіях підготовки, реалізації та експлуатації з боку населення регіону.

Основні соціальні результати проєкту виступають базою визначення економічної ефективності проєкту, його привабливості з точки зору суспільства.

Соціальний аналіз проводиться на всіх стадіях життєвого циклу проєкту.

При **ідентифікації** проєкту, яка супроводжується визначенням цілей, завдань, пріоритетів розвитку, необхідно визначити розміри території, що перебуватиме у сфері впливу проєкту, прийнятність проєкту для місцевого населення, виявити групи населення, яких стосується проєкт, виділити серед них зацікавлених і супротивників. На цій стадії визначається прийнятність проєкту з погляду культурно-історичної, етнічно-демографічної та соціально-економічної ситуації. У випадку формування проєкту з метою розвитку конкретної території розробники можуть ініціювати обговорення ідей проєкту серед широких верств населення.

Розробка концепції проєкту потребує від аналітика визначення відповідності мети проєкту соціальній орієнтації та задоволенню потреб населення регіону, в якому він реалізовуватиметься. У ході розробки концепції проєкту необхідно виявити соціальні проблеми регіону та визначити можливість їх вирішення при здійсненні проєкту.

На стадії **обґрунтування та розробки** проєкту виконується найбільш трудомістка і відповідальна робота по збиранню, опрацюванню інформації щодо демографічного та соціально-економічного стану території проєкту.

При проведенні **експертизи** соціальних аспектів проєкту необхідно встановити причинно-наслідкові зв'язки між прийняттям проєктних рішень та можливими соціальними наслідками проєкту.

При **реалізації** проєкту аналітик повинен, у разі необхідності, внести можливі корективи до проєкту для нейтралізації негативних соціальних наслідків проєкту.

Заключна оцінка проєкту потребує від аналітика, який виконує соціологічний аналіз, вивчення наслідків проєкту, яких не було виявлено на стадії підготовки і реалізації проєкту, а також новостворених громадських рухів, що виступають проти проєкту, та розробки можливих форм їх нейтралізації.

ТЕМА 5: СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ. ОСНОВИ ФАНДРАЙЗИНГУ

ЗМІСТ

1. Гранд як форма реалізації проєктного запиту у роботі громадських організацій та соціальних інститутів.
2. Визначення понять «фандрайзинг», «паблік рілейшнз», «лобіювання». Основні правила залучення додаткових джерел фінансування.

1. Гранд як форма реалізації проєктного запиту у роботі громадських організацій та соціальних інститутів

На сьогоднішній день основним істотним джерелом фінансової підтримки суспільного сектора є зарубіжні донорські організації-грантодавці (фонди, корпорації, приватні особи, що виділяють гранти ГО). Тому діяльність організацій по здобуттю грантів займає особливе місце в процесі фандрайзинга.

Переважна більшість організацій та інститутів залучає додаткові кошти за рахунок участі в різних програмах з метою отримання грантів, шляхом розробки проєктів до різних фондів (донорів). Розглянемо поняття, які притаманні цьому процесу.

Заявники (applicants) – приватні особи або установи, які подають заявки на грант.

Програма – оголошення конкурсу фондами (донорами) по фінансовій підтримці соціально значущих або загальнолюдських проблем в залежності від профілю і пріоритетних напрямків фонду і надання допомоги на підставі заявки.

Донори (грантодавці, меценати, спонсори) – приватні особи або організації, які розглядають заявки на підтримку програми. Під цим терміном також будемо розуміти всіх, хто надає будь-яку допомогу.

Грант є безоплатною допомогою (зазвичай у вигляді грошей, устаткування або надання послуг), що виділяється організаціям для вирішення конкретних завдань (як правило, на конкурсній основі).

1. Типи грантів

1) **Гранти для загальної підтримки** – виділяються для підтримки діяльності, проведення основної роботи по реалізації цілей організації.

2) **Гранти під програму або проєкт** – виділяються організації для реалізації конкретного проєкту. Для такого виду гранту грантодавець може надати стартову підтримку на становлення організації, підтримати експериментальну або інноваційну програму, підтримати на період, необхідний для самоствердження і подальшого фінансування з боку держави і громадськості. Такі проєкти іноді називають пілотними або демонстраційними, оскільки вони у разі успішного виконання можуть надалі служити як модель.

3) Капітальні гранти – гранти для капітальних цілей, таких, як капітальний ремонт або покупка будівель, приміщень.

4) Часткові гранти – це найпопулярніший вид серед підтримуючих грантів. В цьому випадку грантодавець виділяє тільки частину грошей, необхідних під проєкт, решту частини повинні внести або сама організація, або третя організація – співучасник проєкту, або спонсор.

2. Процес здобуття грантів

1. ГО (громадська організація) встановлює для себе ясні точні цілі, і лише після цього шукає фонди для реалізації цих цілей. В цьому випадку, НГО – активна сторона, якщо цілі громадської організації не збігаються з цілями грантодавця, вона починає пошуки іншого джерела.

2. Інший підхід визначається потребами грантодавця: які його інтереси, цілі, місія. В цьому випадку стратегія НГО – підстроюватися до запитів грантодавця. НГО – тільки простий виконавець побажань фонду.

3. Заявка на грант

Заявка – це письмове прохання про виділення гранту (з якою проєктувальник звертається до фонду, корпорації або інших установ і пропонує використовувати організацію, її досвід, професіоналізм співробітників для роботи за рішенням конкретної проблеми у районі, регіоні або в якійсь спеціальній області).

Зазвичай заявка складається з 10 або 15 сторінок добре підготовленого і написаного матеріалу. Потрібно пам'ятати що заявка, це завжди позитивний інструмент, вона подається на фінансування діяльності не проти чого-небудь, а для чого-небудь.

Заявка представляє програму, яку створив проєктувальник. Мета програми – вирішення реально існуючої важливої проблеми. Якщо відсутня чітко певна проблема, то неможливо пропонувати програму по її рішення.

Заявка представляє ідеї і шляхи вирішення проблем.

Заявка – це план. У заявці представлений докладний план дій із здійснення проєкту. Проєктувальник розробив цей план і точно має слідувати тому, що запланував.

Заявка – це прохання. Необхідно пам'ятати про те, що заявка є проханням. Проєктувальник запрошує фінансування, технічну допомогу, устаткування, книги, або що-небудь ще.

Заявка – знаряддя переконання. Заявка – це інструмент, який проєктувальник використовує для того, щоб переконати своїх ідеях та врешті решт отримати фінансування. Заявкою проєктувальник переконує грантодавця в тому, що він абсолютно надійний і вселяє в нього упевненість у собі і своєму проєкті.

Заявка – це обіцянка і зобов'язання: У заявці проєктувальник обіцяє вирішити проблему, а також бере на себе зобов'язання залишатися в рамках запропонованого проєкту.

Деякі приватні і державні фонди мають в своєму розпорядженні докладні анкети, які необхідно заповнити. В цьому випадку проєктувальник просто заповнює анкету і немає необхідності писати власну заявку.

Проектувальник повинен пам'ятати про те, що в різних фондах – свої вимоги до написання заявок, різні пріоритети, терміни подачі заявок і мети. В кожному випадку потрібно дізнатися якомога більше про вимоги грантодавця і дати саме ту інформацію, яка необхідна.

ТИПИ ЗАЯВОК. Практичні рекомендації.

Можна виділити два типи заявок на проєкти:

1. лист-заявку (a letterproposal) або запит (a letterofinquiry) – короткий документ від однієї до п'яти сторінок.

2. повну заявку (a fullproposal). Повна заявка може займати від 10 до 100 сторінок, полягати із понад 10 розділів з вказівкою різних деталей проєкту. Такого роду заявки, як правило, чекають від організацій в урядових фондах.

1. Лист-заявка (запит)

Як було сказано вище, лист-заявка – це коротка форма документа, який інформує фонд про зміст вашого проєкту. Багато приватних фондів використовують короткий лист-заявку як документ, цілком достатній для ухвалення рішення про те, фінансувати чи ні запропонований проєкт. Буває, що ознайомившись з листом-заявкою, фонд попросить прислати докладнішу заявку. Все залежить від того, чи викликав проєкт інтерес у фонді. На перший погляд може здатися, що складання листа-заявки набагато простіше за повну заявку. Та короткий лист потребує значно більше праці, точність, ретельніше відношення до складання кожної пропозиції.

Кожний лист-заявка повинен містити сім компонентів:

1. Вибір фонду
2. Короткий зміст
3. Проблема
4. Рішення
5. Кваліфікація персоналу
6. Бюджет
7. Висновок

2. Повна заявка (рекомендації по оформленню)

Титульний лист заявки повинен містити заголовки, виділені жирним шрифтом, проєктувальник повинен привернути увагу рецензента до того, що він хотів відмітити насамперед. Наприклад, якщо рецензент вимушений п'ятнадцять хвилин шукати місце в заявці, де мовиться про об'єм запрошуваного фінансування, то цілком можливо, що ця інформація так і не буде виявлена.

Потрібно пам'ятати, що час у тих, хто рецензує проєктні пропозиції, обмежений; вони повинні знаходити важливу інформацію у заявці швидко і легко.

Проектувальник перечитує текст самі і/або дає його прочитати іншим до того, як оформиться остаточний варіант заявки.

Для чого це потрібно? Як відповідний одяг необхідний для створення позитивного іміджу під час співбесіди з потенційним працедавцем, так і зовнішній вигляд заявки повинен сподобатися людині, яка її розглядатиме. Не потрібно жаліти часу для того, щоб надати своїй заявці вигляду професійно складеного пакету з переконливою інформацією.

Останні етапи в складанні заявки. Редагування першої чорнової версії.

Склавши чернетку заявки, потрібно її відредагувати, приділяючи особливу увагу стислості, ясності і точності. Для цього знадобиться, принаймні двічі дуже ретельно прочитати текст заявки.

Перша перевірка. Простувальник перевіряє, чи несе надана інформація те смислове навантаження, яке він в неї вкладає.

Для вирішення цього завдання автор проєкту користується наступними навідними питаннями:

- чи відповідає структура тексту вимогам?
- Чи є в заявці вся необхідна для фонду інформація?
- Чи виключена з основного тексту непотрібна інформація?
- Чи має заявка зрозумілу і логічну структуру? (Проблема + методи + ресурси + допомога фонду = рішення.)

Друга перевірка. Простувальник перевіряє, чи вибрані ним адекватні слова і вирази, відповівши на питання:

- чи не зловживаєте Ви дуже специфічними, важкими для розуміння термінами?
- Чи передають слова і фрази Вашу особисту упевненість в успішній реалізації проєкту?
- Чи можете Ви замінити загальні слова виразами, що несуть конкретніше і точніше значення?

Перевірте орфографію, пунктуацію і граматику.

Після завершення чистового варіанту потрібно відкласти заявку і повернутися до неї через декілька днів. За цей час на зміну емоційності автора прийде критичне сприйняття стороннього спостерігача, що допоможе удосконалити заявку.

Причини відхилення заявок фондами. Як правило, близько 90%, всіх заявок на фінансування відхиляється грантодавцями.

Основні причини:

1. Той, хто подає заявку не з'ясував, як правильно звертатися до фондів і часто навіть не з'ясував, чи підходить фонд для фінансування даного проєкту. Пошук фондів вимагає часу і праці. Пошук фондів полягає не в тому, щоб знайти один фонд і звертатися в нього, і лише в нього кожного разу, коли необхідне фінансування (звичайно, можливо грантодавець сам хоче, щоб зверталися тільки до нього). Необхідно знайти принаймні п'ять-десять потенційних грантодавців, інтереси яких збігаються з інтересами організації або проєкту.

2. Необхідно ретельно обдумати свій проєкт, зважити все. Наприклад, якщо простувальник співпрацює з іншою організацією у своїй країні або за кордоном, чи дасть це можливість звернутися до більшого числа потенційних грантодавців.

3. Якщо проєктувальники вже двічі отримали фінансування в одному і тому ж фонді в одній і тій же галузі, не потрібно звертатися до цього фонду знову (буває, проте, грантодавець згоден виділяти гранти декілька років підряд). Деякі фонди не виділяють гранти однієї і тієї ж організації двічі. Тому потрібно шукати нового грантодавця, з новими ідеями, великим об'ємом фінансування, більш довгостроковими грантами і так далі.

4. Автору проєкту потрібно точно визначитися з областю фінансування. Звернутися до фондів, що працюють конкретно на країну або регіон.

5. Проєктувальну не варто просити фінансування більше, ніж грантодавець зазвичай виділяє.

Проєктувальники потрібні грантодавцям, до яких вони звертаються, в такому ж ступені, в якому вони потрібні їм. Фонди шукають невеликі, такі, що недавно утворилися організації, повні нових ідей, енергії, що мають нові проєкти. Фонди хочуть, щоб пропозиції були зроблені не поспішно, а докладно.

Десять пунктів для отримання грантів

1. Той, що шукає знаходить. Потрібно пам'ятати, що тільки постійно займаючись пошуком можна знайти кошти. Іноді важливіше буває знати, кого запитати, чим як запитати. З'ясувати, до кого треба звертатися, можна лише провівши вивчення фондів.

2. Конкретизація заявки. Заявка винна якомога більш відповідати типу фонду. Загальні, розпливчаті заявки не отримують фінансування.

4. Фонди більш охоче виділяють кошти тим, хто вже отримав фінансування з інших фондів. Грантодавець відчуває себе упевненіше, виділяючи кошти і знаючи, що проєктувальник вже отримав кошти з іншого джерела.

5. Вселяйте в грантодавця упевненість: що досвідчений торговець не говорить: "Якщо ви це купите...", а як правило: "Коли ви це купите..."

7. Складаючи бюджет, не робіть помилок: Перевірити всі цифри кілька разів. Бюджет, в якому є помилки в підрахунках, примушує грантодавця сумніватися в умінні поводитися з грошима.

8. Якщо є сумніви, яким стилем писати заявку – вибрати просту мову: Жаргон і спеціальна мова рідко справляють враження. Краще всього писати заявку простою і зрозумілою мовою. Перевага в заявці іменників і дієслів говорить про хорошу заявку, прикметників – про слабку, а проста мова завжди проводить сприятливе враження на грантодавця.

9. "Ні" не означає "Ніколи": У багатьох людей відмова у фінансуванні викликає відчуття гіркоти і розчарування. Не варто піддаватися цим відчуттям. Такий поворот подій слід розглядати, як виклик; варто також переконати себе в тому, що "Ні", означає "Спробуйте знову". Наполегливі, наполегливі люди, як правило, добиваються свого.

10. Не втомлюйтеся говорити "Дякую".

2. Визначення понять «фандрайзинг», «паблік рілейшнз», «лобіювання». Основні правила залучення додаткових джерел фінансування

Соціальні проєкти потребують фінансування – це загальновідомо. Але також загально відомо і те, що проєкти по-різному потребують фінансових засобів. Вибір моделі фінансування залежить від багатьох чинників.

Фандрайзинг (англ. Fundraising) – процес залучення грошових коштів і інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних і так далі), які організація не може забезпечити самостійно і які є необхідними для реалізації певного проєкту або своєї діяльності в цілому.

Таким чином, фандрайзинг є пошук і залучення додаткових джерел фінансування.

Близьким до фандрайзингу є ще одне, нове поняття, яке входить в практику роботи – **«паблік рілейшнз»**, або зв'язки з громадськістю. Спочатку це слово сприймалось як синонім реклами, а пізніше визначились його характеристики, відмінність від реклами, розширилось трактування і роль у фандрайзингу.

Важливим елементом у роботі по зв'язкам з громадськістю є також запозичене в США поняття – **«лобіювання»**. Термін «lobby» виник від англійського слова «коридор», бо всі спроби впливання на законодавців часто проводились в коридорах, зв'язаних із законотворчою палатою. Таким чином, **«лобіювання»** – це вплив різними групами та об'єднаннями людей на законодавців і владні структури.

Завдяки лобіюванню об'єкти набувають можливості впливати на законотворчі процеси і прийняття рішень владними структурами, в тому числі і місцевими. Таким чином, іноземні терміни «фандрайзинг» та «паблік рілейшнз» є синонімами в українській мові понять «залучення позабюджетних коштів» і «робота по зв'язкам з громадськістю».

Соціальні проєкти будуються у фінансовому плані як проєкти із змішаним фінансуванням. Для здійснення таких проєктів залучаються засоби з різних джерел і на різних умовах. Змішане фінансування дозволяє акумулювати засоби з джерел, кожне з яких не було б в змозі фінансово забезпечити проєкт цілком.

Виходячи з цього виділяються: інвестиційні, спонсорські, кредитні, бюджетні, субсидовані і добродійні проєкти.

1. Інвестиція – це внесок власності в справу з метою одержання прибутку.

У інвестора не повинно викликати сумніву мета такого проєкту, його значущість, що визначає доцільність вкладення капіталу. Тому головною в інвестиційних проєктах є детальна розробка документації (бізнес-плану в першу чергу), без якої вони просто не будуть розглядатися. Провідною ідеєю інвестиційного

проєкту – якою б не була мета проєкту, він не стане інвестиційним, якщо його реалізація не задовольняє основного мотиву дії інвестора – є одержання максимального прибутку. Тому, соціально-педагогічні проєкти рідко бувають інвестиційними. Отже, розраховувати на інвестиції можна лише після глибокого аналізу ситуації на ринку інвестиційних проєктів. Цей ринок складається за законами бізнесу і має зв'язок з соціальними потребами в галузях, вузько обмежених особливою прибутковістю вкладень.

Розрахунок на інвестиції для соціального проєкту повинен враховувати й різницю форм інвестування. Інвестиції можуть бути подані як:

- Кошти та їхні еквіваленти (цільові вклади, оборотні кошти, паї і долі в статутних капіталах підприємств, цінні папери, кредити, позики, застави);
- земля;
- будинки; спорудження, машини й устаткування та ін..

2. У повсякденній практиці слововживання **спонсор** розуміється як людина (організація), яка без вимоги повернення дає гроші на проєкт, що сподобався, або особі, яка сподобалася і яка потребує грошей. Це уявлення прирівнює спонсора до меценатства, але спонсорінг – економічна, а не морально-естетичне підприємство.

Спонсор як і інвестор виявляє цікавість до цілей проєкту, що вимагає коштів але в першу чергу переслідує свою вигоду.

У світовій практиці прийнято укладати договір про спонсорінг, з якого випливає взаємна відповідальність сторін: спонсор зобов'язується надати кошти, необхідні для здійснення проєкту, а організатори проєкту зобов'язуються рекламувати, або іншим способом представляти інтереси спонсора (створювати його позитивний імідж у громадській думці і т.д.). це власне і є розплата за договором спонсорінгу, що не передбачає повернення виділених під проєкт фінансових коштів.

Тому лише проєкт, що має популярність у певних колах, у контактах з якими зацікавлений спонсор, може стати спонсорським. Цей проєкт повинен сам мати позитивний імідж, викликати великий інтерес у суспільстві, щоб формувати позитивні настанови відносно спонсора.

3. Засобом фінансового забезпечення соціального проєкту може бути обраний **кредит**. Це також комерційний варіант фінансування, що потребує надання гарантій кредитній установі (наприклад, застава власності). Такий проєкт припускає розгорнуте фінансове-економічне обґрунтування, що повинне переконати і й ініціаторів проєкту і кредитора, в тому, що кредит погашено і по ньому будуть сплачені відсотки відповідно до прийнятого порядку.

Держава, місцеве самоврядування може сприяти в одержанні кредиту під соціально-значущий проєкт і навіть брати на себе поручительство за кредитними зобов'язаннями недержавних організацій пов'язаними з їх статутною діяльністю.

До кредитних проєктів принципово близькі ті, що здійснюються з застосуванням лізингу. Лізинг – це довгострокова, іноді до декількох років, оренда засобів виробництва (машин, устаткування, виробничих споруджень та ін), що припускає можливість подальшого викупу орендарем отриманого в оренду майна.

Майно залишається власністю лізингової компанії до кінця угоди, а після того, як організація-орендар розплатилася за нього, вона стає власником цього майна. Фактично це форма інвестиції, що дозволяє починати справу з меншими витратами і уникати впливу на ефективність роботи нормального старіння устаткування. Очевидно, що і це фінансового забезпечення проєкту здатного приносити прибуток.

4. В силу того, що соціальні проєкти не рідко не доходні і навіть збиткові у прямому фінансовому вираженні, але при цьому вирішують важливі соціальні завдання (і в цьому сенсі себе окупають), значна частина проєктів здійснюється в межах державної соціальної політики і для вирішення місцевих завдань. Такі проєкти у нас в країні фінансуються з відповідних бюджетів (державного бюджету, місцевих бюджетів), найчастіше у вигляді асигнувань для здійснення планової діяльності державної або міської установи.

Фінансове забезпечення з бюджетних джерел має обмеження обумовлене, різноманітними нормативами (структура штатів і число штатних співробітників, фінансовані розміри фонду заробітної плати тощо). Робота за нормативами ускладнює для бюджетних проєктів впровадження нововведень. До того ж варто врахувати що в нестабільній економічній обстановці приведення видаткової частини бюджетів усіх рівнів у відповідність дохідною частиною відбувається, здебільшого, шляхом урізання соціальних програм.

5. **Субсидія (дотація)** являє собою державну фінансову допомогу юридичним та фізичним особам у вигляді асигнування на покриття збитків, збалансування бюджету та ін.. Таку модель фінансування соціальних проєктів обирають органи державної влади і органи місцевого самоврядування для підтримки проєктів і програм недержавних організацій, залучаючи до субсидії бюджетні кошти і кошти з позабюджетних джерел. Аналогічний механізм є в багатьох міжнародних організаціях (ООН та її спеціалізовані органи, такі як ЮНЕСКО), фондів (фонд Сороса, фонд Форда та ін..), професійних асоціацій (асоціації соціальних працівників та ін..)

Найчастіше такі кошти мають форму грантів. Грант являє собою фінансову грошову суму, що передається безплатно грантоодержувачу під умову виконання робіт (надання послуг), підтримка яких визначається цілями грантодателя. Надання гранту припускає, що організатори проєкту в певні терміни звітуються про витрату коштів під проєкт, при чому така витрата заздалегідь досить жорстко фіксується і підтверджується грантодателем у кошторис витрат. Тут набирає сили цивільно-правових договір з визначенням заходів відповідальності сторін за його реалізацією. Субсидії на реалізацію проєкту можна одержати в конкурсному порядку.

6. Численні факти фінансування недоходних або витратних проєктів з неекономічних міркувань дозволяють виділити як самостійний тип **добродійні** проєкти. Фінансування таких проєктів часто має форму меценатства, коли особа, організація, що забезпечує проєкт коштами, не ставить ні перед проєктом ні перед собою комерційних завдань і саме по можливості бере участь у проєкті не тільки виділенням фінансів.

Мотив добродійника може бути і корисливим (робота на ім'я, престиж), а може відбивати якийсь інтереси і захоплення, мрії, релігійні переконання. Ця обставина дозволяє здійснити багато некомерційних соціальних проєктів.

Організаційні питання впорядкування і реалізації соціальних проєктів різняться залежно від того, який масштаб проєкту. Оцінка масштабу ґрунтується на таких показниках:

- кількість людей (груп, організацій і т.д.) що зможуть скористуватися результатами проєкту;
- потреби в кадрових ресурсах, необхідному сумарному часі усіх зайнятих у проєкті для його реалізації;
- кількість фінансових коштів і матеріально-речових ресурсів;
- складність проєкту за структурою, формою організації, звітністю і ін.;
- тимчасовому і просторовому показнику.

Основні правила залучення додаткових джерел фінансування.

Отже, фандрайзинг – це прохання «саме тієї» людини «саме того» потенційного донора надати «саме ті» кошти на підходящу програму в потрібний час так, як того вимагає ситуація.

Фандрайзинг є постійним циклом. Якщо проєктувальник ефективно ним займається, то весь час працює над виконанням якогось з його етапів. Ці етапи передбачають наступну діяльність:

- відбір потенційних спонсора (пошук можливих точок зіткнення);
- телефонний дзвінок до установи (перед написанням листа;
- лист до установи;
- зустріч з потенційним спонсором;
- презентація і демонстрація проєкту/програми;
- подолання заперечень;
- отримання згоди;
- отримання коштів;
- подяка;
- оцінка, перевірка результатів і довгострокові стосунки.

Вибираючи коло потенційних спонсорів, варто подумати про те:

- хто може підтримати?
- Чи доступні ті люди, які цікавлять виконавців?
- Які пільги можна запропонувати спонсорам?
- Які послуги і можливості проєктувальник може запропонувати спонсорам?
- Як може відбитися на іміджі спонсора співпраця з авторами проєкту?
- Які альтернативні джерела ресурсів можна використовувати?

- Наскільки нинішня ситуація сприятлива для пожертвування саме в обрану організацію?

- Чи правильно вибраний час для пропозиції про спонсорування?

Існує ряд кроків, які повинна пройти організація, щоб розширити потенціал для інвестицій від бізнесу.

1.Знайти причину, чому організацію повинні підтримати. Іншими словами, знайти усі відповіді на усі запитання, що тільки можуть виникнути у донора, наприклад: «Як мене це стосується?», «Чому я маю надати кошти?». Потрібно планувати відповіді, відповідно до мислення, властивого представникам бізнесу «Що отримає моя фірма в результаті надання коштів?».

2.Розглянути та вивчити усіх потенційних донорів. Хто можете надати кошти? Хто вже надавав допомогу іншим організаціям та фінансував проєкти? Хто вже знає про існування організації проєктувальників або подібних організацій? Хто має інтерес у спільноті неприбуткових організацій? (Продовжуйте ставити ці запитання та складати список.

3.Дослідити організації, що є у вашому списку. Чи знаєте Ви когось, хто там працює? Чи було вже виділено кошти цією організацією, на якусь благодійну діяльність? Чи має дана організація рекламний бюджет, фундацію, раду, що надає пожертвування? Чи були випадки, коли ця організація підтримувала благодійництво у Вашому регіоні?

5. Базуючись на рішеннях щодо того, як фінансування діяльності організації може зацікавити дані фонди, необхідно проранжувати потенційних донорів у порядку пріоритетності. Вияснити, чи існує в них форма подання заявок та/або як проходить прийняття рішень, хто є контактною особою з подібних питань, чи надавали вони кошти раніше.

Після кінцевого обрання потенційних донорів настає час безпосереднього спілкування. Необхідно обов'язково підготуватися. Чим більше проєктувальник буде про них знати, тим краще: ознайомитися з їхніми річними звітами; слідкувати за їхньою рекламою та стратегією просування товарів/послуг; спілкуватися з іншими координаторами проєктів, що вже отримували від них фінансування; використати усі можливості, щоб здобути інформацію. Тільки тоді автор починає формулювати відповіді на питання, що неминуче у них виникнуть:

- Як це мене стосується?
- Який вплив це на мене матиме? Чому це важливо для тих людей?
- Яке відношення має мій бізнес до тих, на кого це впливає?
- Хто ще Вас фінансував?
- Які кошти Вам надавали у минулому?
- Ви повернетесь наступного року?

Необхідно пам'ятати, що необхідно бути активним у розмові. Уважно слухати представника організації. Які потреби має організація? Якої додаткової інформації вона потребує? Можливо, цей проєкт їм не підійде, але підійде інший.. Найкращими випадками є ті, коли врешті потенційний донор сам розказує, чому він має зробити свій вклад.

Потрібно намагатися відслідковувати інтереси різних людей та тримати їх у голові, бо вони допоможуть визначити, звідки залучати кошти на наступні проєкти. Наприклад, дізнатися, що пан Микола Громадськович зацікавлений у покращенні освіти, пані Галина Українська турбується гендерними питаннями.

Впевнитися, що є етапи та план подяки, бажано у письмовій формі. Як правило, за пожертвування/подарунки треба віддячити у наступні 48 годин після отримання коштів. За проханням донора треба надати чеки про отримання для заповнення податкових декларацій, і це є обов'язком проєктувальників.

Але лист подяки або вчасно наданий чек про отримання не є достатньою реакцією з боку проєктувальників, якщо планується проходження з цим донором ще більше етапів циклу фандрайзингу. Подяка донору є визначальним моментом для майбутньої співпраці. Знавці фандрейзингу говорять, що потрібно подякувати сім разів перед тим, як знову залучати спонсорів (Надіслати чек про отримання (перше «дякую»), потім подякувати особисто через телефонний дзвінок (друге «дякую»), член Наглядової Ради робить телефонний дзвінок з подякою (третє), включити список донорів в інформаційний бюллетень (четверте), запросити донора на щорічний фуршет (п'яте), записати імена донорів на програмці для того фуршету (шосте), та надрукувати ім'я донора у щорічному звіті (сьоме).

Текст листа з проханням про спонсорів:

- «шапка» (потенційний адресат);
- коротка інформація про організацію;
- назва;
- мета існування (місія) організації;
- час створення, офіційний статус;
- хто входить в організацію/для кого вона працює;
- коротка інформація про проєкт/програму;
- вартість проєкту (загальна і вартість на часовий період);
- **суть прохання**(висловити прохання про те, чого потребує проєктувальник);
- терміновість потреб;
- можливий мотив спонсора;
- відомості про податкові пільги для спонсора і механізми передачі пожертвування або грошей;
- реквізити (адреса, телефон, факс, номер рахунку);
- з ким контактувати по питаннях, пов'язаних з листом проєктувальника.

Правила проведення переговорів:

- будьте уважні і не перебивайте.

- Не тисніть на співбесідника, не звинувачуйте його в тому, про що він, можливо, поняття не має.

- Будьте щирі і доброзичливі, слухайте не тільки себе! Не перетворюйте ділову розмову на Ваш монолог.

- Не прагніть «переквербувати». Вам можуть дати або не дати грошей, але майже завжди ваш співбесідник найменше налаштований стати активістом Вашої організації.

- Будьте компетентні в своїй проблемі, але не відповідайте вигадкою на питання, якщо не знаєте відповіді, то ніколи не відповідайте на питання, якщо Вам його не задали.

- Не хваліться бідністю і убогістю.

- Говоріть більше не про минуле, а про майбутнє, яке намагаєтеся побудувати.

- Дякуєте за все (час, гроші, поради).

Існують різноманітні засоби встановлення контактів з потенційними донорами:

- звернення до фізичних осіб здійснюється за допомогою листів, телефонних дзвінків, прохань та візитів.

- Робота з групами проходить через прийоми, обіди, конференції, зустрічі, учбові заняття, клуби .

- Робота з громадськістю ефективна через пресу, телебачення, радіо, суспільні заходи, прес-конференції.

ТЕМА 6. СУТНІСТЬ І ПРИРОДА ДІЛОВИХ ІГОР

ЗМІСТ

1. Ділова гра як ефективний метод ігрового моделювання
2. Вимоги до проведення ділових ігор
3. Різновиди ділових ігор

1. Ділова гра як ефективний метод ігрового моделювання

Інноваційна гра необхідна у проєктній діяльності для того, щоб штучно створені новації та новоутворення не суперечили законам функціонування існуючого соціального середовища, а також уникали непередбачених негативних результатів і невизначених процесів.

Ігрове моделювання є ефективним методом соціально проєктування і важливим інструментом формування проєктного мислення особистості, розвитку індивідуального та самостійного прийняття рішень, інтуїції та уяви, мобілізації знань та навичок, розкриття особистісного потенціалу.

Найефективнішим методом ігрового моделювання вважається ділова гра. Вона є специфічним динамічним процесом народження нового проєкту, у її процесі розкриваються можливості вирішення управлінських проєктних завдань – формування структури проєктів, визначення їх бюджетної та економічної доцільності, плану фінансування, формування графіку робіт. Разом з тим, ділова гра розглядається як педагогічний метод, пов'язаний з інтенсивним груповим аналізом проблем і пошуком ефективних рішень в ситуаціях, коли традиційні методи прийняття рішень не дають потрібного результату.

Досить часто ділові ігри використовуються у ситуаціях, що дозволяють знайти рішення без нанесення шкоди чи негативного впливу на конкретний об'єкт (наприклад, використання інших методів розв'язання нагальних екологічних проблем може призвести до неочікуваних наслідків або екологічної катастрофи). Початком зародження ігрового моделювання вважається монографія Дж. Наймана та О. Наргенштерна «Теорія ігор та економічна поведінка» (1944). Іntenсивного розвитку ігрове моделювання набуває з середини 50-х XX ст. та активно використовується в різних країнах світу – США, Канаді Великобританії, Японії, Франції, Німеччині, Польщі. В СРСР ділові ігри розробляються з 60-х років в наукових центрах, що діють у Москві, Ленінграді, Києві та ін. містах.

З 80-х років в ігрові методи починають використовуватись і в соціальному проєктуванні: колективи вчених під керівництвом відомих науковців у сфері проєктування О. Генісаретського, І. Жежко, Л. Іваненко, В. Дудченко, Б. Сазонова, Г. Щедровицького та ін. організовують і проводять ділові ігри з метою вирішення нагальних соціально-культурних проблем (доцільності створення центрів дозвілля, удосконалення форм роботи традиційних закладів культури, підвищення культурного рівня населення).

Ділова гра – це моделювання реальної діяльності фахівця у спеціально створеній проблемній ситуації. Ділова гра є методом підготовки та адаптації до трудової діяльності, налагодження соціальних зв'язків, методом активного навчання, що сприяє теоретичній та практичній підготовці фахівця, побудові реальної дійсності, досягненню конкретних завдань. Її конструктивними елементами є проєктування реальності, конфліктність ситуації, активність учасників, відповідний психологічний клімат, міжособистісне та міжгрупове спілкування, вирішення сформульованих на початку гри проблем. При цьому рішення, вироблені у процесі гри, можуть не нести в собі інноваційності.

У проєктуванні гра використовується тоді, коли засоби вирішення існуючих проблемних ситуацій невідомі, нереальні або знайдені шляхи вирішення проблеми «не спрацьовують». Тому в оцінці ефективності та доцільності гри новизна не є самодостатнім критерієм. Важливішим є знаходження проєктантами реалістичного способу вирішення проблеми. У грі та через гру розвивається сила волі, свідоме й критичне сприйняття результатів своєї роботи, установка на удосконалення власної культуротворчої діяльності, а за межами ігрового різноманіття відбувається вже не розвиток суб'єктивності, а її «реалізація в інтерсуб'єктивній та об'єктивній сферах».

Гра має імпровізаційний характер. Ігрові ситуації бувають непередбачуваними, а тому будь-яке рішення, що приймається членом ігрової команди, ґрунтується на його власному баченні вирішення проєктної ситуації. Тому ділова гра, незалежно від її форми та сформульованої мети, реалізує функції самонавчання та самореалізації. «Проекти, рішення, ідеї, вироблені у процесі гри, досить часто оригінальніші від тих, що вироблені традиційними способами, їм властива новизна, наявність альтернатив, оптимальність і реалістичність, а отже, й реалізація».

Ігрове проєктування зменшує межу між грою та практичним життям, наближаючи соціальний проєкт до реальної дійсності. Проєкт, що розробляється учасниками гри, – це результат компромісної діяльності між реальним та бажаним, ідеальним та можливим у сучасній ситуації, він враховує інтереси та побажання членів проєктної команди. Тому результат ділової гри значно збільшується, якщо ігрове проєктування використовувати не як окрему, хай і гарно сплановану акцію (наприклад, на початку реалізації проєкту), а як засіб вирішення проєктних проблем на будь-якому етапі реалізації проєкту.

Проєктні можливості ділових ігор визначаються тими принципами, що покладені в основу гри. Головними серед них вважаються принципи самопроєктування, «сполучення» інтересів, неперервної проблематизації, соціальної

технології. Ділова гра, характеризуючись комплексністю та багатофункціональністю, поєднує різні види діяльності: аналіз та пошук вирішення проблем, навчання, розвиток, дослідження, консультування, формування нових структур, колективну діяльність, засновану на партнерських засадах.

Ділова гра використовується у навчальному процесі, у науково-дослідній діяльності, в атестаційних питаннях, на промисловості. До участі в діловій грі запрошуються представники державних адміністрацій, соціально-культурних інститутів, освітніх закладів, клубів, соціальних служб, музеїв. У навчальному процесі ділова гра використовується з метою закріплення тих знань, які отримує студент під час лекційної та самостійної роботи. Застосування ділових ігор у навчанні дозволяє максимально наблизити навчальний процес до практичної діяльності, враховувати реалії сьогодення, приймати рішення в умовах конфліктних ситуацій, відстоювати свої позиції, розвивати в учасників гри колективізм і відчуття команди, отримати результати за досить обмежений час. У спеціально створених умовах майбутній спеціаліст програє найрізноманітніші життєві та виробничі ситуації, що допомагають йому сформулювати світогляд, відстояти свою позицію, набутти професійних знань, умінь та навичок.

Функції ділових ігор у навчальному процесі різноманітні: навчальна, розвиваюча, комунікативна, виховна, релаксаційна. Використання ділових ігор у навчальному процесі сприяє вирішенню таких завдань: здійсненню навчальної діяльності у міжособистісному спілкуванні учнів; реалізації пошукового, дослідницького типу навчання; усвідомленню соціальних ролей; формуванню важливих умінь та навичок. Досить популярними є ділові ігри профорієнтаційного характеру, що проводяться з дітьми, підлітками, молоддю. Такі ігри характеризуються нескладним сюжетом, часто проходять у вигляді організаційних семінарів і мають на меті планування особою свого майбутнього.

Ділові ігри профорієнтаційного спрямування мають на меті допомогти особистості у питаннях професійного самовизначення, планування своєї кар'єри, об'єктивної оцінки власних можливостей, рівня знань, умінь, здібностей та їх співвідношення з вимогами й психологічними характеристиками професії та ін. Ділові ігри профорієнтаційного спрямування сприяють підвищенню конкурентоздатності особистості, її професійної мобільності. Прикладом ділових ігор профорієнтаційного спрямування можуть бути ігри «Фондові операції», «Шкільна фондова біржа», «Автомобільні війни», «Будівельний бізнес», «Ринкова економіка».

Так, гра «Шкільна фондова біржа» спрямована на ознайомлення підлітків із функціонуванням сучасного ринку, діяльністю акціонерних товариств, роботою фондової біржі, банків, державних господарчих структур. Гра дозволяє створити в школі міні-державу з відповідними господарчими та правовими інститутами. Неперервність ведення гри (протягом навчального року) та взаємозв'язок курсу акцій ділової гри із навчальним процесом учасників гри формують підприємницькі навички, знання, необхідні для ведення власного бізнесу, відкриття своєї фірми чи

компанії. Ділові ігри використовуються в атестаційній роботі кадрів та при перевірці компетенції фахівців.

Характерними ознаками ділових ігор є отримання результатів, спрямованих на вирішення проблем за відповідно короткий проміжок часу; зацікавленість учасників гри, а отже – й підвищена, у порівнянні з традиційними методами, ефективність навчання; безпосередня перевірка викладачем або керівником гри знань учасників, їх професійної підготовки та компетенції, особистісних якостей, вміння вирішувати проблеми, з якими можна стикнутися на підприємстві. Ділова гра допомагає визначити рівень корпоративної культури в організації, діагностувати проблемні зони персоналу, оцінити психологічний клімат у колективі та між працівниками. Ділова гра успішно використовується у науково-дослідницькій діяльності. Базуючись на творчому підході, дослідницька ділова гра має на меті розробку нових положень, апробацію інноваційних рішень, прогнозування наслідків інновацій. Вона використовує накопичений досвід учасників та розвиває їх уявлення. Кожен учасник самостійно приймає рішення, що не завжди можливо в умовах реальності і є деяким тренінгом креативності. Зрозуміло, що в умовах ігрового поля ці рішення не мають ніяких наслідків, хоча кожне з них впливає на процес гри і може породити нові погляди на проблему.

З 70-х років ділові ігри використовуються не лише у навчанні, але й на практиці: в соціально-культурних організаціях для розв'язання конкретних управлінських та виробничих проблем, які не мають стандартних шляхів їх вирішення. Ділові ігри на виробництві – це можливість побачити «корпоративну систему управління проектами у реальному часі, прослідкувати усі етапи розвитку проєкту, взаємодію його учасників, наділених певними повноваженнями і правами доступу». Сьогодні особливу популярність мають ділові комп'ютерні ігри, що розвивають швидкість і гнучкість мислення, реакцію особистості. Так, проблеми виведення продукції Soho на ринок в Україні, відомий концерн Xerox вирішив за допомогою інноваційно-ділової гри. Не дуже вражаючі результати продажу продукції, негаразди у питаннях цінової політики, що існували між партнерами по бізнесу, неврахування специфіки клієнтів нової продукції призвели до необхідності впровадження низки змін у маркетингову стратегію фірми. На розробку нових шляхів роботи з клієнтами та подолання зазначених суперечностей було спрямовано інноваційно-ділову гру, основними учасниками якої стали фахівці з Агентства психології бізнесу, представництво Xerox в Україні, дилери фірми та її партнери. Головним завданням цієї гри було створення оптимальних умов для узгодження різних інтересів сторін і розв'язання існуючих бізнес-проблем. Гра складалася з декількох етапів: перший етап передбачав визначення проблем, які необхідно вирішити, створення робочих груп, підготовку проєктів, спрямованих на вирішення вже сформульованих проблем, заслуховування та захист підготовлених проєктів; другий етап гри полягав у виробленні єдиного плану з урахуванням зауважень усіх сторін та подальшої роботи концерну і його дилерів.

Усі ділові ігри можна класифікувати:

- за часом проведення (ігри без обмеження часу, з обмеженням часу, в реальний час);
- за оцінкою діяльності (гра кожного учасника або оцінюється або ні);
- за кінцевим результатом (ігри з жорсткими правилами та відкриті ігри);
- за кінцевою метою (навчальні, пошукові, констатуючі);
- за методологією проведення (рольові, групові, імітаційні, організаційно-діяльнісні, інноваційні, ансамблеві ігри); за сферою використання (промислові, дослідницькі, навчальні, кваліфікаційні).

2. Вимоги до проведення ділових ігор

Ділова гра, імітуючи окрему ситуацію, допомагає вирішувати конкретно сформульовані завдання, виробляти відповідні практичні рекомендації, розробляти прогресивні методи вирішення проблем. Ділова гра має жорстку структуру і правила, її головною функцією є розвиток навичок та вмінь діяти у нестандартних ситуаціях. Ділова гра, як правило, складається з таких етапів:

1. Знайомство учасників гри з метою, завданнями та умовами гри.
2. Інструктаж стосовно правил проведення гри.
3. Утворення учасниками гри робочих груп.
4. Аналіз, оцінка та висновки результатів гри. Послідовність усіх ігрових етапів повинна відповідати загальному терміну гри, рівню складності та масштабам проблемної ситуації, контингенту гравців, можливості досягнення очікуваних результатів.

На першому етапі – підготовчому – передбачається обґрунтування вибору гри, визначення ігрових цілей та завдань, формулювання проблемної ситуації, розробка сценарію гри, підготовка інформаційного та методичного матеріалу.

На другому етапі – етапі планування – проходить інструктаж організаторів та учасників гри, розгляд правил проведення гри та функцій гравців.

Третій етап – організаційний (або робочий) – залежить від змісту та форми конкретної гри й полягає в обговоренні учасниками гри поставлених проблем, прийнятті узагальнених рішень, їх аналізі, використанні учасниками гри результатів цих рішень, оцінці діяльності гравців.

Останній етап – заключний – передбачає обговорення результатів гри, виступи експертів та ігротехніків, заохочення кращих гравців, підготовку рекомендаційних матеріалів. Оцінка результатів гри відбувається шляхом дискусії між учасниками гри або у письмовому вигляді.

Зміст документального оформлення ділової гри включає в себе цілі та завдання гри, функції гравців, систему оцінювання учасників гри, інформаційно-методичні матеріали, процес проведення гри, інструкції для гравців, організаторів та експертів гри, рекомендаційні документи. Досить важлива роль відводиться при проведенні ділових ігор ігротехніку. Від нього залежить не лише результативність та ефективність проведення ділової гри, а й психологічний клімат у групі. Адже для

кожного з учасників гри цілі та інтереси інших стають умовами та обмеженнями, а іноді й засобами власної цілеспрямованої діяльності. Функціями ігротехніка є контроль та коригування роботи членів гри в групах, орієнтація груп на вирішення поставлених завдань, створення атмосфери довіри та творчості.

Роль ігротехніка є важливою особливо на першому етапі гри: від його поведінки залежить відношення гравців до самої гри, налагодження контактів між гравцями та групами, знайомство з різними точками зору. На початку гри ігротехнік знайомить присутніх з принципами, завданнями та метою гри, специфікою її проведення. Перша стадія ігрового процесу часто характеризується відсутністю повноцінної комунікації та навичок співпраці в неформальних умовах. За допомогою ігротехніка серед усіх учасників гри виокремлюється *лідер, доповідач* (людина, яка виступатиме на пленарному засіданні), *організатор*. Додатковим ускладненням для ігротехніка може бути ситуація, коли у групах змінюються учасники. Це може трапитись з декількох причин: з ініціативи самих учасників (через різні погляди на вирішення проблеми, різні підходи у роботі, конфліктність у групі); виникнення у процесі гри проблем, що вимагають додаткового детального опрацювання за участю професіоналів; неоптимальна кількість учасників, їх різноманітний освітній рівень, вік тощо.

До участі у грі доцільно запрошувати працівників культури та дозвілля, освіти, спорту, представників громадських організацій та рухів, тобто осіб, які мають безпосереднє відношення до соціальної сфери, є потенційними носіями проєктів і можуть вплинути на перебіг соціально- культурного процесу в країні, регіоні, місті чи окремому населеному пункті. Фокусування їхньої уваги на конкретній проблемній ситуації дозволяє досягнути значних результатів без додаткових часових та організаційних зусиль. Учасники гри ніби «приймають» на себе певну роль (з повнотою відповідальності та проблемами, що виникають) шляхом вільного або ініційованого організаторами самовизначення.

Як правило, ділова гра триває декілька днів і проводиться за класичною схемою, охоплюючи такі форми роботи як групова, консультації, дискусії, лекції, захист проєктів. **Перший день гри** передбачає відкриття, вступні доповіді представників державних органів, комерційних структур, громадських об'єднань; знайомство учасників з правилами, цілями та завданнями гри, регламентом її проведення; розподіл учасників по групах, формування групових завдань та очікуваних результатів. На цьому етапі гравці починають працювати в групах, формують і діагностують проблему, проводять аналіз різних позицій, виступають та обговорюють доповіді. Головним у перший день гри є не лише формулювання проблем і визначення їх пріоритетності, а й розробка спільної думки усіх членів групи стосовно вирішення проаналізованих завдань.

Наступний день гри розпочинається з підведення підсумків попереднього етапу і полягає у роботі в малих групах, підготовці доповідей та виступів представників груп. На цьому етапі формуються пріоритетні варіанти вирішення

проблеми, розробляються власні проєкти, проводиться їх презентація, а потім і обговорення іншими командами.

Специфіка **третього ігрового дня** полягає в тому, що учасникам гри необхідно підвести підсумки попередньої роботи, уточнити завдання груп, відпрацювати концептуальні напрями та рішення проблеми, форми та методи організаційного забезпечення поставлених завдань, розробити підсумкові документи гри, програму реалізації проєкту. Усі учасники гри підводять підсумки роботи, обговорюють ігровий процес, висловлюють свої зауваження та пропозиції, перспективи подальшої співпраці. Проєктний потенціал ділових ігор забезпечується за рахунок спеціальної організації ігрового процесу, позиційно-рольової структури гри, організації гри відповідно до конкретних умов, використання суто ігротехнічних методик. Обумовлюється відповідністю процесу гри етапам соціального проєктування; відкритістю гри; колективною творчою роботою усіх учасників; спільним опрацюванням сформульованих завдань; збором, систематизацією та узагальненням інформації з даного кола проблем; виявом позитивних та негативних сторін, які можуть виникнути у процесі реалізації проєкту; розробкою нових, нестандартних варіантів подолання соціальних проблем.

Інноваційні ігри застосовуються тоді, коли необхідно вирішити складні питання та розробити нові варіанти їх усунення. Інноваційна гра передбачає інноваційну, тобто не відому учасникам раніше процедуру, що має сприяти породженню активних та результативних шляхів вирішення проблеми. Така гра створює великі можливості для творчості та самостійного прийняття рішень, тому у процесі гри відпрацьовуються навички та вміння діяти у нестандартних ситуаціях. Інноваційно-ділова гра має гнучку структуру, яка може змінюватися у разі потреби. Велика роль у процесі гри відводиться ігротехніці, який слідує за планом гри та дотриманням поставлених на початку гри завдань. Специфіка інноваційної гри полягає в тому, що шляхи вирішення проблем учасниками гри заздалегідь невідомі, вони опрацьовуються спільно у процесі гри, що вимагає не штучного ігрового інформатизму, а знання реальних процесів та явищ. *Інноваційна гра необхідна у проєктній діяльності для того, щоб штучно створені новації та новоутворення не суперечили законам функціонування існуючого соціального середовища, а також уникали непередбачених негативних результатів і невизначених процесів.* Використання інноваційних ігор у найефективнішим засобом вирішення багатьох сучасних проблем соціальної сфери. Як засіб вирішення міжпрофесійних комплексних проблем найчастіше використовується діяльнісна гра

3. Різновиди ділових ігор

За методологією проведення ділові ігри поділяються на інноваційні, організаційно-діяльнісні, імітаційні, дистанційні. Найпопулярнішим різновидом ділової гри у соціальному проєктуванні вважається інноваційна гра. Це обумовлюється відповідністю процесу гри етапам соціального проєктування;

відкритістю гри; колективною творчою роботою усіх учасників; спільним опрацюванням сформульованих завдань; збором, систематизацією та узагальненням інформації з даного кола проблем; виявом позитивних та негативних сторін, які можуть виникнути у процесі реалізації проєкту; розробкою нових, нестандартних варіантів подолання соціальних проблем.

Інноваційні ігри застосовуються тоді, коли необхідно вирішити складні питання та розробити нові варіанти їх усунення. Інноваційна гра передбачає інноваційну, тобто не відому учасникам раніше процедуру, що має сприяти породженню активних та результативних шляхів вирішення проблеми. Така гра створює великі можливості для творчості та самостійного прийняття рішень, тому у процесі гри відпрацьовуються навички та вміння діяти у нестандартних ситуаціях.

Інноваційно-ділова гра має гнучку структуру, яка може змінюватися у разі потреби. Велика роль у процесі гри відводиться ігровітехніці, який слідує за планом гри та дотриманням поставлених на початку гри завдань. Специфіка інноваційної гри полягає в тому, що шляхи вирішення проблем учасниками гри заздалегідь невідомі, вони опрацьовуються спільно у процесі гри, що вимагає не штучного ігрового інформатизму, а знання реальних процесів та явищ.

Інноваційна гра необхідна у проєктній діяльності для того, щоб штучно створені новації та новоутворення не суперечили законам функціонування існуючого соціального середовища, а також уникали непередбачених негативних результатів і невизначених процесів. Використання інноваційних ігор у проєктній діяльності вважається найефективнішим засобом вирішення багатьох сучасних проблем соціальної сфери.

Як засіб вирішення між професійних комплексних проблем найчастіше використовується **організаційно-діяльнісна гра**.

Функції керівника гри полягають у тому, щоб скоординувати колективну діяльність усіх учасників гри та налагодити ефективне міжгрупове спілкування. Характерними особливостями організаційно-діяльнісних ігор є моделювання ігрової ситуації з урахуванням реального знання проблеми; умовність ігрових ролей та прийняття рішень поза межами штатних структур; залежність ролей від особистих інтересів учасників гри; наявність колективної діяльності та загальної мети; колективне опрацювання рішень гравцями. Якщо специфікою інноваційних ігор є їх мета, що полягає у розвитку інноваційного мислення, вміння розробляти та відстоювати нестандартні нові шляхи вирішення проблем, то специфікою організаційно-діяльнісної гри є необхідність створення творчої команди однодумців, здатних долати типові перешкоди та проблеми. Відносно новою формою ділової гри є **дистанційна ділова гра**, підґрунтям розробки якої стала система неперервної освіти та підвищення кваліфікації працівників. Дистанційна ділова гра має особливі вимоги до підготовки та проведення. До них належить тривалість проведення гри (від одного до чотирьох місяців), залучення до участі у грі всіх підприємств та інститутів галузі із створенням єдиної ігрової команди; здійснення управління грою з одного керівного центру та ін.

Підготовчий етап дистанційної ділової гри полягає у розробці методичних матеріалів, завдань і правил проведення гри, ознайомленні учасників з умовами гри; формуванні ігрової команди та її керівника; інструктажу гравців та їх ролей; вирішенні матеріально-технічних умов. *Ігровий етап* охоплює обговорення поставлених проблем, опрацювання єдиної думки про вирішення завдань, підготовку підсумків гри, оформлення звітних доповідей та передачу їх у керівний центр дистанційної ділової гри. Функціями центру є підготовка необхідної документації для проведення гри, розробка ігрового сценарію, управління ігровою діяльністю команд і контроль за виконанням ігрових завдань; надання консультацій гравцям, вивчення звітних доповідей, нагородження команд-переможців, висвітлення результатів гри у засобах масової інформації.

Досить часто у соціальному проектуванні використовуються імітаційні ігри, що в умовах імітації реальних життєвих ситуацій дозволяють зрозуміти, які зміни відбуватимуться у соціальній сфері. **Імітаційна гра** дозволяє вивчити соціальну сферу, проаналізувати наявні ресурси, побудувати та реалізувати послідовні дії, спрямовані на вирішення проблеми, зрозуміти цілі інших учасників. Технологія імітації досить ґрунтовно розробляється в імітаційних ділових колах, а також при проведенні експериментів. Вона набуває особливого значення в умовах деформації соціальних систем, де історичний досвід перервано, викривлено і він, обтяжений рутинними технологіями, не може бути джерелом для прориву в майбутнє. В умовах такого розбалансованого простору та соціального часу імітаційні технології побудови моделей реальної ситуації набувають особливої значимості.

Досить поширеними серед сучасних форм освіти є **проектні семінари**. Вони передбачають колективну роботу, спрямовану на: аналіз існуючих проблем; опрацювання шляхів їх вирішення; висунення нових ідей; їх втілення та розробку у вигляді проєктів. Проектні семінари, як правило, працюють у декількох напрямках і передбачають групову роботу, майстер-класи із залученням провідних спеціалістів, лекції та доповіді експертів з відповідних питань, консультації провідних фахівців, загальні пленуми з метою обговорення тих проблемних питань, які опрацьовувалися в групах, захист індивідуальних і колективних проєктів, підготовлених учасниками семінару. Проектні семінари, на відміну від традиційних, не мають чіткого поділу членів семінарів на слухачів та доповідачів. Уся аудиторія ділиться на учасників (тих, хто займається практичною діяльністю), експертів (фахівців, які спеціалізуються у даному колі проблем), координаторів (відповідальних за організацію роботи в групах) та керівників семінару (осіб, які відповідають за хід роботи у процесі засідання).

Проектні семінари мають власну тематику та план проведення й спрямовані на те, щоб озброїти учасників семінару теоретичними знаннями, а також навчити їх використовувати набутий досвід у реальному житті. Учасники семінарів – це той ресурсний центр, який зможе передати досвід своїм колегам з урахуванням місцевої специфіки. Проектні семінари є необхідною формою навчання кадрів соціальної сфери. Їх завдання полягає не лише в просвітній та інформаційній функції. Пріоритетною метою проектних семінарів є їх спрямування на підтримку локальних

регіональних ініціатив, адже саме у провінції акумулюється значний інтелектуальний ресурс, який необхідно розвивати та реалізовувати.

Досить часто з діловими іграми ототожнюють тренінги. Однак, тренінги мають свою специфіку, яка полягає в тому, що тренінг є активним способом навчання, що базується на співпраці та взаємодії в малих групах. Перед грою, навпаки, стоїть конкретне завдання, спрямоване на вирішення якоїсь проблеми. Незважаючи на потужний потенціал, проєктні ігри мають обмеження у використанні. Це стосується тих випадків, коли в ігрових команд сформувались абсолютно різні уявлення про гру та її завдання; коли проблемна ситуація є настільки складною, що прийняття оптимальних стратегічних рішень для гравців видається недосяжним; коли неможливо виконати проєкт у повному обсязі через короткий термін часу для проведення гри (як правило, гра триває близько п'яти днів); коли творчі групи розподілені нерівномірно, без урахування специфічних особливостей учасників; коли група складається із занадто великої кількості гравців, що робить ігровий процес неконтрольованим тощо [7].

МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I

СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Практичне заняття № 1

Тема: Зміст і завдання курсу. Проєктна діяльність у соціальній роботі.

Мета: ознайомити із змістом і завданням курсу «Управління проєктами»; формувати знання про теоретичні положення з проблеми соціального проєктування; створити умови для сприйняття та усвідомлення знання про проєктування, як інноваційної технології соціальної роботи; сформулювати поняття «проєктування», «проєкт», «соціальний проєкт», «соціальне проєктування» формувати вміння об'єктивного аналізу сучасних освітніх технологій.

План:

1. Зміст і завдання курсу «Проєктна діяльність у соціальній роботі».
2. Соціальне проєктування в історичному аспекті (із світової практики соціального проєктування).
3. Класифікація інновацій в соціальній роботі.
4. Визначення основних понять.
5. Технології соціального моделювання і проєктування.

Повідомлення:

1. Інноваційні освітні технології: теорія, практика, досвід.
2. Досвід соціально-педагогічного проєктування в Україні та закордоном.
 1. Система Я. Коменського як соціально-педагогічний проєкт.
 2. Система Д.Б. Ельконіна-В.В. Давидова як соціально-педагогічний проєкт.

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати картки з описом змісту освітніх технологій.
2. Започаткувати створення «творчого портфоліо», до якого внести опрацьовані визначення отримані з літератури. Далі портфоліо має поповнюватися після кожного семінару (глосарій, дайджест, бібліографія, тощо).
3. Проаналізувати визначення понять «проєктування», «проєкт», «соціальний проєкт», «соціальне проєктування».
4. На основі отриманої інформації визначити пріоритетні області проєктування.
5. Скласти опитувальник чи анкету для досліджуваної категорії населення.
6. На основі обробленої інформації виявити найактуальнішу проблему, внести дані до таблиці (проблемне поле; протиріччя; проблема).

7. Підготувати та проаналізувати інформаційний матеріал для соціально-педагогічного проєкту орієнтованого на студентську молодь (дозвілля, працевлаштування та сприяння зайнятості молоді).
8. Есе на тему: «Держава» Платона, як один із перших соціальних проєктів» .

Список рекомендованих джерел:

1. Інтегрований курс соціально-педагогічної теорії і практики/ Біла О.О., Богданова І.М., Курлянд З.Н. та ін.. Одеса: Пальміра, 2021. 278 с.
2. Коберник О. Теорія і методика психолого-педагогічного проєктування виховного процесу в школі: Навч.-метод. посіб. К.: Наук. світ, 2021. 182 с.
3. Методичні рекомендації до самостійної роботи здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни «Проектна діяльність в соціальній роботі» (спеціальність 231 Соціальна робота): навч.-метод. посібн. / уклад.:Войтовська А. І.; Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, ф-т соц. та псих. освіти, каф. соц. педагогіки та соц. роботи. Умань : УДПУ, 2024. 24 с.
4. Педагогічне проєктування. К.: Шк.світ. 2022. 128 с.
5. Особистісно-орієнтовані технології навчання і виховання у вищих навчальних закладах: колективна монографія: автори: В. Андрущенко, Н. Дівінська, Б. Корольов та ін.; за заг. ред. В. Андрущенко, В. Лугового. К.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
6. Соціальна робота: Хрестоматія. К. ДЦССМ, 2021. 265 с.
7. Тюптя Л.Т., Іванова І.Б. Соціальна робота (теорія та практика): Навч. посібник. Л.Т. Тюптя. Київ: Знання, 2022. 2-е видання. 403 с.
8. Тюптя Л.Т. Проєктування в соціальній роботі. *Наукові записки Національного університету «Києво-Могилянська Академія»*. Вип.: Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. Т.47. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2022. 288 с.

Практичне заняття № 2

Тема: Теоретико-методологічні основи соціального проєктування.

Мета: сформувати та закріпити знання про теоретичні основи соціального проєктування; створити умови для засвоєння знання про об'єкти та суб'єкти соціального проєктування; формувати вміння порівняльного аналізу класифікацій соціальних проєктів; розвивати навички роботи з відповідними матеріалами.

План:

1. Суб'єкт та об'єкт соціального проєктування.
2. Принципи та методи соціального проєктування.
3. Класифікація соціальних проєктів.
4. Особливості псевдопроєктів.

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення, статтю, виступ, реферат (за власним вибором) з питання соціального проєктування для обраного об'єкта.
2. Підготувати та проаналізувати інформаційний матеріал для соціального проєкту орієнтованого на: підтримку літніх людей, одиноких та пенсіонерів; допомогу та реабілітацію осіб з особливими (за вибором).
3. Есе на тему: «Проект власного життя».

Список рекомендованих джерел:

1. Бех І.Д. Виховання особистості: Кн. 2: Особистісно-орієнтовний підхід, науково-практичні засади: Навч.-метод. Посібник. К.: Либідь, 2023. 344 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Львів, 2021
3. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України, головний ред.. В.Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2021. 1040 с.
4. Євтух М., Сердюк О. За педагогічною технологією (До питання про нові методичні підходи при проєктуванні навчальних занять у вищій школі) . Вища освіта України. 2021. № 1. 181 с.
5. Інновації в соціальних службах: Навч.-метод, посіб. Семігіна Т. В., Покладова В. В., Грига І. М. та ін. К.: Університетське видавництво «Пульсари», 2022. 139 с.
6. Зверева І.Д., Козубовська І.В., Кецерман В.Ю., Пічкарь О.П. Соціальна робота з дітьми і молоддю (теоретико-методологічні аспекти), частина І: навчально-практичний посібник для дисциплінарного навчання, Ужгород, 2020. 192 с.
7. Киричук В.О., Гапоненко І.М. Технологія психолого-педагогічного проєктування особистісного розвитку учня ПТНЗ: психолого-педагогічна діагностика, аналіз, моделювання, програмування корекційно-виховного процесу. Х.: Прапор, 2022. 200 с.

Практичне заняття № 3

Тема: Управління проєктною командою

Мета: ознайомити з особливостями взаємодії учасників проєктної команди; розвивати навички групової взаємодії використовуючи інтерактивні методи роботи; розвивати толерантне, усвідомлене ставлення до кожного рольового об'єкта в команді.

План:

1. Сутність і структура проєктної команди.
2. Особливості розвитку проєктної команди.
3. Керівник проєктної команди.
4. Мотивація учасників проєкту.
5. Партнерство як технологія соціального проєктування.

Завдання для самостійної роботи:

1. Здійснити аналіз 5 публікацій по темі.
2. Підібрати вправи на згуртування колективу.

3. Підготувати та проаналізувати інформаційний матеріал для створення міні-проєкту на підтримку здорового способу життя та профілактики негативних соціальних явищ («Врятуй своє життя» та ін..).

Список рекомендованих джерел:

1. Кримський С. Б. Проєкт і проєктування в сучасній цивілізації. Метод проєктів: традиції, перспективи, життєві результати: Практико-зорієнтований збірник. К.: Департамент, 2003. 131 с.
2. Левшин М. Інтегративно-синергетична модель проєктування особистісно-орієнтовних технологій навчання і виховання. Вища освіта України № 1. 2021. 48 с.
3. Освітні технології: Навчально-методичний посібник. За заг. ред. О.М. Пехоти. К.: А.С.К, 2021. 256 с.
4. Підготовка волонтерів та їх роль у реалізації соціальних проєктів. За аг. Ред.. І. Зверевої, Г. Лактіонової. К.: Наук. світ, 2021. 53 с.
5. Сидоров В. Ролі та функції соціальних працівників. Соціальна робота в Україні: перші кроки. К.: Видавничий дім «КМ Academia», 2020. 86 с.
6. Стратегія планування: Підручник для громадських організацій /гол. Ред. Холуйко О.В. Львів, 2021.
7. Яременко О. О. Соціальні дослідження як інструмент обґрунтування соціальних програм та проєктів. Соціальна робота в Україні: теорія і практика. № І. 2022. 84 с.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II

ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Практичне заняття № 4

Тема: Процес реалізації технології соціального проєктування

Мета: ознайомити з основними структурними компонентами розробки соціального проєкту; навчити структурувати власну діяльність із розробки проєкту; формувати вміння виявляти проблемне поле, визначати об'єкти проєктування, критерії оцінювання ефективності процесу проєктування; формувати вміння встановлювати достовірність ефективності впровадження продукту проєктування в практику; систематизувати отримані знання шляхом аналізу педагогічних проєктів.

План:

1. Визначення цільової групи.
2. Процес та етапи створення проєкту.
3. Мета і завдання аналізу проєкту.

Завдання для самостійної роботи:

1. Проаналізувати затверджений та введений в дію проєкт «Зниження ризику ВІЛ-інфікування серед представників вразливих груп в м. Умань, м. Христинівка, смт. Маньківка, м. Жашків, м. Тальне та с. Родниківка» Уманського благодійного Фонду «Пробудження».
2. Порівняти структурні основи та схеми реалізації проєктів за А.В. Хуторським, І.Д. Чечелем, В.В. Гузеєвим.
3. Відповідно до структури створити власний проєкт орієнтований на прищеплення культурних та духовних цінностей.

Питання для роздумів:

- У чому може виявлятися неефективність соціального проєкту?
- У чому може виявлятися неефективність діяльності автора з розробки соціального проєкту?
- Який вплив на розвиток професійних здібностей студента може мати організація його діяльності з соціального проєктування?
- Які особливості організації роботи з розробки соціального проєкту в групі?
- Як поєднуються в розробці проєкту групова та індивідуальна форми роботи розробників?

Список рекомендованих джерел:

1. Інтегрований курс соціально-педагогічної теорії і практики/ Біла О.О., Богданова І.М., Курлянд З.Н. та ін.. Одеса: Пальміра, 2021. 278 с.
2. Коберник О. Теорія і методика психолого-педагогічного проєктування виховного процесу в школі: Навч.-метод. посіб. К.: Наук. світ, 2021. 182 с.
3. Методичні рекомендації до самостійної роботи здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни «Проектна діяльність в соціальній роботі» (спеціальність 231 Соціальна робота): навч.-метод. посібн. / уклад.:Войтовська А. І.; Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, ф-т соц. та псих. освіти, каф. соц. педагогіки та соц. роботи. Умань : УДПУ, 2024. 24 с.
4. Педагогічне проєктування. К.: Шк.світ. 2022. 128 с.
5. Особистісно-орієнтовані технології навчання і виховання у вищих навчальних закладах: колективна монографія: автори: В. Андрущенко, Н. Дівінська, Б. Корольов та ін.; за заг. ред. В. Андрущенко, В. Лугового. К.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
6. Соціальна робота: Хрестоматія. К. ДЦССМ, 2021. 265 с.
7. Тюптя Л.Т., Іванова І.Б. Соціальна робота (теорія та практика): Навч. посібник. Л.Т. Тюптя. Київ: Знання, 2022. 2-е видання. 403 с.
8. Тюптя Л.Т. Проєктування в соціальній роботі. *Наукові записки Національного університету «Києво-Могилянська Академія»*. Вип.: Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. Т.47. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2022. 288 с.

Практичне заняття № 5

Тема: Стратегії фінансування соціальних проєктів та програм. Основи фандрайзингу.

Мета: формувати вміння застосовувати методологію проєктування в колективній розробці проєкту; розширити знання з основ залучення позабюджетних коштів; закріпити вміння аналізувати законодавчі документи.

План:

1. Гранд як форма реалізації проєктного запиту у роботі громадських організацій та соціальних інститутів.
2. Процес залучення додаткових джерел фінансування та інших ресурсів.

Повідомлення:

1. Етика і фандрайзинг.
2. 77 причин, чому люди займаються благодійництвом (колекція мотивацій зібрана Робертом Хартсуком).
3. Лотерея як інструмент благодійництва.

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати Закон України «Про об'єднання громадян», «Про благодійництво та благодійні організації», проєкт закону «Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів» («Про лобіювання»). **Занотувати** основні положення та поняття
2. Проаналізувати діяльність діючих українських благодійних фондів.
3. Спроєктувати та презентувати власну програму залучення коштів (відповідно до свого проєкту).
4. Підготувати інформаційний матеріал для створення соціального проєкту загально-громадського спрямування («Підвищення якості соціальних послуг м. Умань», «Соціальне інвестування для реалізації громадських ініціатив», «Освіта» та ін..)
5. Заповнити проєкту заявку на отримання гранту.

Список рекомендованих джерел:

1. Бех І.Д. Виховання особистості: Кн. 2: Особистісно-орієнтовний підхід, науково-практичні засади: Навч.-метод. Посібник. К.: Либідь, 2023. 344 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Львів, 2021
3. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України, головний ред.. В.Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2021. 1040 с.
4. Євтух М., Сердюк О. За педагогічною технологією (До питання про нові методичні підходи при проєктуванні навчальних занять у вищій школі) . Вища освіта України. 2021. № 1. 181 с.

5. Інновації в соціальних службах: Навч.-метод, посіб. Семигіна Т. В., Покладова В. В., Грига І. М. та ін. К.: Університетське видавництво «Пульсари», 2022. 139 с.
6. Зверева І.Д., Козубовська І.В., Кецерман В.Ю., Пічкарь О.П. Соціальна робота з дітьми і молоддю (теоретико-методологічні аспекти), частина І: навчально-практичний посібник для дисциплінарного навчання, Ужгород, 2020. 192 с.
7. Киричук В.О., Гапоненко І.М. Технологія психолого-педагогічного проєктування особистісного розвитку учня ПТНЗ: психолого-педагогічна діагностика, аналіз, моделювання, програмування корекційно-виховного процесу. Х.: Прапор, 2022. 200 с.
8. Кримський С. Б. Проєкт і проєктування в сучасній цивілізації. Метод проєктів: традиції, перспективи, життєві результати: Практико-зорієнтований збірник. К.: Департамент, 2003. 131 с.

Практичне заняття № 6

Тема: Ділові ігри в соціальному проєктуванні

Мета: розширити знання відносно сутності і природи ділових ігор, їх ролі у процесі соціального проєктування; формувати вміння застосовувати методологію ділових ігор під час колективної роботи над проєктом; закріпити навички групової взаємодії.

План:

1. Сутність і природа ділових ігор.
2. Вимоги до проведення ділових ігор.
3. Різновиди ділових ігор.

Завдання для самостійної роботи:

1. Розробити і представити сценарій власної ділової гри (відповідно до власного проєкту)

Список рекомендованих джерел:

1. Левшин М. Інтегративно-синергетична модель проєктування особистісно-орієнтованих технологій навчання і виховання. Вища освіта України № 1. 2021. 48 с.
2. Освітні технології: Навчально-методичний посібник. За заг. ред. О.М. Пехоти. К.: А.С.К., 2021. 256 с.
3. Підготовка волонтерів та їх роль у реалізації соціальних проєктів. За аг. Ред.. І. Зверевої, Г. Лактіонової. К.: Наук. світ, 2021. 53 с.
4. Сидоров В. Ролі та функції соціальних працівників. Соціальна робота в Україні: перші кроки. К.: Видавничий дім «КМ Academia», 2020. 86 с.
5. Стратегія планування: Підручник для громадських організацій /гол. Ред. Холуйко О.В. Львів, 2021.
6. Яременко О. О. Соціальні дослідження як інструмент обґрунтування соціальних програм та проєктів. Соціальна робота в Україні: теорія і практика. № І. 2022. 84 с.

ПРОЄКТ «Гендер: рівні можливості для всіх»

Загальний опис

З метою привернення уваги до проблеми гендерної рівності в Україні, навичок гендерної поведінки, формування антидискримінаційного ставлення до осіб протилежної статі, протидії домашньому насильству пропонується проведення тренінгу для представників ОТГ «Гендер: рівні можливості для всіх».

Впровадження тренінгової програми «Гендер: рівні можливості для всіх» – це унікальна можливість підвищити професійний рівень представників та представниць органів влади та громадських об'єднань, які працюють в громаді.

Мета проєкту:

формування поняття такої важливої соціальної категорії як «гендер»; виховання засад гендерної рівності та поваги до прав і свобод кожної статі; з'ясування стереотипів, які існують стосовно жіночої та чоловічої статі; надання членам громади необхідних практичних знань та навичок щодо того, як можна запобігти та протидіяти домашньому насильству.

Завдання проєкту:

1. Розкрити поняття «гендер», «гендерні стереотипи», «гендерна рівність», «домашнє насильство».
2. Сформувати неупереджене ставлення до представників обох статей.
3. Розкрити прояви гендерної нерівності у різних сферах життя.
4. Виявити основні показники домашнього насильства.

Очікувані кількісні показники результатів проєкту:

Збільшення кількості представників ОТГ, громадських організацій, які володіють поняттям гендеру, особливостями та проявами гендерної дискримінації і домашнього насилля (100 осіб).

Очікувані якісні показники результатів проєкту:

Збільшення рівня знань з теми «Гендер: рівні можливості для всіх». Аналіз вхідного та вихідного опитування.

Висвітлення роботи на телеканалі «Умань», на сайті <https://fspu.udpu.edu.ua/>, на сторінці <https://www.facebook.com/fspoudpu>

Підключення до телеканалу є у всій територіальній громаді (нехай це буде 2000 осіб), а інформацією на сайті та фейсбук здебільшого користуються здобувачі та науково-педагогічний склад (1000 осіб).

Учасники зможуть котуватись інформацією із інформаційних брошур.

насильство. Надання інструменту для допомоги постраждалим від насильства. Учасники тренінгу навчаться ідентифікувати ситуацію ризику. А

також інформаційний супровід зорієнтуєучасників, куди і до кого звертатися за допомогою, аби зупинити

Цільові групи проєкту:

Представники ОТГ, представники громадських організацій, зацікавлені сторони, студентство. **100 осіб.**

Географія проєкту: (де буде втілюватися)

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, факультет соціальної та психологічної освіти, м.Умань, вул.Садова 28

Виконавці: (ПІБ та опис позицій і **обов'язково** досвіду осіб (або/і ГО), які будуть втілювати проєкт).

Кравченко Оксана Олексіївна, доктор педагогічних наук, професорка, координатора Гендерного центру Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. Координатор проєкту.

Войтовська Алла Іванівна, доктор філософії з соціальної роботи, секретар Гендерного центру Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

Шевчук Оксана Миколаївна, кандидат педагогічних наук, доцент, тренерка. Профілюючий напрям – гендерна просвіта.

Виконавиці є авторками «Гендерного паспорту УДПУ імені Павла Тичини», який містить об'єктивну інформацію про гендерну ситуацію в університеті, відображає просвітницьку роботу, яку проводить ГЦ УДПУ імені Павла Тичини, окреслює перспективні напрямки дослідження в цій сфері та надає рекомендації для подальшого впровадження принципів гендерної рівності та справедливості в освітнє середовище та «Гендерного паспорту факультету соціальної та психологічної освіти УДПУ імені Павла Тичини», який містить об'єктивну інформацію про гендерну ситуацію факультету.

- розроблено навчальну дисципліну «Гендерна соціалізація», яка пропагує ідею соціально-психологічної рівноваги статей та взаємозамінності гендерних ролей, повноти розвитку індивідуальності, гармонійної цілісності особистості незалежно від її статевої належності;

- організовано роботу науково-дослідного гуртка «Марс-Венера». Де студенти займаються дослідженням принципів гендерної рівності, контроль за дотриманням прав жінок, розвиток гендерної грамотності.

- участь у проєкті «Посилення жіночого політичного лідерства у територіальних громадах Київської і Черкаської областей» у партнерстві з Міжнародним благодійним фондом «Небайдужі»;

- участь у проєкті Національної Ради Жінок України «Доступ до верховенства права жінок, які постраждали від насильства» в Рівненській, Черкаській та Чернігівській областях за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні.

Тарасюк Тетяна Володимирівна. Координаторка з неформальної освіти молодіжного центру «START», учасниця Наукового товариства студентів та аспірантів, учасниця табору «Дія», та Гендерного центру, та студентської агенції з якості освіти.

Активно бере участь у різноманітних тренінгах, конкурсах, програмах, наукових конференціях таких як:

1. Курс «Асертивна комунікація»;
2. Програма «Інклюзивна освіта – рівень свідомості нації»;
3. Майстер-клас з ораторського мистецтва
4. Тренінг попередження гендерно-обумовленого булінгу
5. Проєкт «ВІДНОВА UA»
6. Проєкт «Молодь. Освіта. Політика»;
7. Молодіжний конкурс відеопроєктів «Три хвилини для подолання насильства»;
8. Співорганізатор конкурсу «Академічна доброчесність. Данина моді? Чи життєва необхідність?».

Три місяці працювала педагогом-організатором в Дитячому Центрі «Молода Гвардія»

Неодноразово проводила тренінги для студентів та школярів на тему «Як стати продуктивнішим», «Критичне мислення», «Мінна безпека» та є тренером з безпечної міграції.

Поетапні активації запропонованого проєкту:

Назва етапу:

Етап 2 – інформаційно-просвітницька робота

Мета етапу:

Інформаційна підтримка та надання корисних знань членам тренінгу для підтримання їх у процесі змін.

Завдання етапу:

1. Визначити стереотипи, щодо домашнього насильства.
2. Залучити членів тренінгу до висловлення особистої думки.
3. Актуалізувати питання колективної відповідальності за вирішення проблеми домашнього насильства.
4. Залучити учасників до створення інформаційних активностей.

Тривалість етапу та перелік активностей:

11 квітня – 30 травня.

Робота із ЗМІ.

Поширення інформаційних матеріалів 500 шт. (брошур) серед викладачів. Тема: домашнє насильство – не соціальна норма. Буде висвітлена інформація про види насилля та відповідальність за них. Насильству можна і потрібно протидіяти!

Два відеоролики, відеорепортажі на телеканалі «Умань» (телеканал громади) та «Умань стрім» (місцевий) про формування поняття такої важливої соціальної категорії як «гендер», виховання засад гендерної рівності та поваги до прав і свобод кожної статі, з'ясування стереотипів, які існують стосовно жіночої та чоловічої статі; про важливість надання членам громади необхідних практичних знань та навичок щодо того, як можна запобігти та протидіяти

домашньому насильству; про старт проєкту, очікувані результати у організаторів та учасників.

На сайті <https://fspou.edu.ua/> та на сторінці <https://www.facebook.com/fspoudpu> буде висвітлена інформація про тренінг про роботу кожної сесії та кожної групи. Також перед реалізацією проєкту буде опубліковано дві інформаційні статті «Гендерна грамотність: нормативно-правова база, стереотипи, насильство» та «Протидіємо домашньому насильству разом». Охоплення 2000 осіб. Так, 12 квітня буде висвітлена інформація про важливість запобігання та протидії домашньому насильству; про роботу тренінгу двох сесій із фото. Далі відповідно до кожної дати та сесії.

Тобто тренінг на 2 сесії на 25 осіб, а усього 4 рази буде проводитись тренінг для різних груп. Разом 100 осіб.

Етап 3 – навчання громади

Мета етапу:

Надати членам громади необхідні практичні знання та навички щодо того, як можна запобігти домашньому насильству

Завдання етапу:

1. Зміна усталених соціальних норм до насильства в цілому.
2. Піддати сумніву стереотипи, пов'язані з домашнім насильством.
3. Надати інформацію щодо того, як правильно діяти у випадку домашнього насильства.
4. Навчити як розпізнавати постраждалу чи постраждалого, куди звертатися у випадку домашнього насильства.
5. Підготувати до протидії домашнього насильства.

Тривалість етапу та перелік активностей:

11 квітня – 30 травня.

Тренінг-навчання з елементами практичних заходів (робота із психологом) для 100 осіб.

1 сесія – 11 квітня

Тема «Гендерна грамотність: нормативно-правова база, стереотипи, насильство»

Будуть розглянуті наступні підтеми:

Вхідне анкетування, опитування.

Визначення понять: гендер, домашнє насильство, гендерно зумовленого насильства та його види.

Масштаби явища гендерно зумовленого насильства в Україні та світі.

Перерва на каву.

Домашнє насильство. Коло насильства. Фактори гендерно зумовленого насильства. Наслідки гендерно зумовленого насильства.

Нормативне врегулювання.

Домашнє насильство в умовах війни.

2 сесія – 12 квітня

Тема «Протидіємо домашньому насильству разом»

Будуть розглянуті наступні підтеми:

Про міфи та стереотипи щодо домашнього насильства

Домашнє насильство не приватна справа

Перерва на каву.

Різниця між конфліктом та домашнім насильством

Алгоритми реагування та втручання у випадку, якщо стаєш свідком домашнього насильства.

Вплив та наслідки домашнього та гендерно зумовленого насильства

Вихідне опитування.

1 сесія – 25 квітня

2 сесія – 26 травня

1 сесія – 9 травня

2 сесія – 10 травня

1 сесія – 23 травня

2 сесія – 24 травня

Проектну заявку підготували: (ПІБ та опис позицій і досвіду осіб)

Кравченко Оксана Олексіївна

Войтовська Алла Іванівна

Шевчук Оксана Миколаївна

Дві контактні особи для уточнюючих запитань: (ПІБ, номер телефону та електронна скринька)

Кравченко Оксана Олексіївна, 098 421 6444, okskravchenko@ukr.net

Войтовська Алла Іванівна, 067 499 1030, alla.voytovskaya@gmail.com

Очікуваний бюджет, необхідний для втілення програми

№	Опис	Кількість	Загалом
• Гонорари залученим спеціаліст(к)ам			
1.	Гонорар тренерці, 4 тренінги по 4 год.	2000 грн.	8000 грн.
	Гонорар тренерці, 4 тренінги по 4 год.	2000 грн.	8000 грн.
	Гонорар координаторці		18000 грн.
Загальна сума гонорарів (грн)			34 000 грн.
• Інші витрати для проведення запропонованих активацій			

1.	Художнє оформлення місць проведення заходу (банер)		2000 грн.
2.	Поліграфічні послуги: інформаційні брошури «Запобігання домашньому насильству». 1- 4 грн., 250 грн. дизайн	500 шт.	2250 грн. .
3.	Канцелярські витрати		2000 грн.
4.	Придбання сувенірів (шопери із висловом «Ми проти насильства»	100 по 100 грн.	10000 грн.
5.	Кава (4 баночки по 150 грн., чай (4 упаковки по 100, цукор (1 кг. 50 грн.) ,печиво для учасників (на кожну сесію по 2 кг. 150 грн. за кг. 1200 грн.).		2250 грн.
Загальна сума інших витрат (грн)			18 500 грн.
Загальна сума заявки (гонорари+інші витрати, грн) з ПДВ			52 500 грн.

Перерахування траншу коштів очікуватиметься на рахунок:

☐ **ФОП**

ДОДАТОК Б

ПСИХОГІМНАСТИЧНІ ВПРАВИ, СПРЯМОВАНІ НА РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ

Вправа 1

Інструкція: Учасники сидять по колу, у тренера в руках м'яч. «Давайте уявимо, що цей м'яч – апельсин. Зараз ми будемо кидати його по колу один одному, говорячи при цьому, який саме м'яч ви кидаєте. Постараємося не повторювати вже названі якості, властивості апельсина».

Під час роботи тренер звертає увагу групи на ті моменти, коли відбувається перехід у другу змістовну площину : «жовтогарячий, жовтий, ... іспанський». Вправа спрямована на розвиток швидкості мислення, швидкості витягування інформації з пам'яті, а також здатності усвідомлено переходити в інші змістовні категорії.

Вправа 2

Інструкція: «Завдання потрібно виконувати письмово. Напишіть угорі листа чотири букви :

Н Г О К , або А Р Н О... За моїм сигналом треба буде скласти якнайбільше пропозицій, у яких перше слово буде починатися на букву Н, друге – на Г і т.д. Час виконання – 3 хвилини.»

При ознайомленні з результатами роботи учасники виявляють для себе невикористані ними стильові, змістовні й інші можливості для складання пропозицій, що підсилює їхню мотивацію і позитивно позначається на результатах наступної роботи. Вправа направлена на розвиток гнучкості, швидкості і точності мислення.

Вправа 3

Інструкція: «Зараз кожний по черзі буде, узявши свій стілець, сидати навпроти кожного з тих, хто залишився в колі, задавати йому несподіване питання. Задавши питання, треба дочекатися відповіді».

Можлива модифікація : той, хто сідає напроти кожного з учасників, відповідає на несподівані питання, що задаються йому. Вправа спрямована на розвиток гнучкості,

точності, оригінальності мислення. Звичайно проходить весело, істотно поліпшуючи настрій у групі.

Вправа 4

Інструкція: «Зараз той, хто почне нашу роботу, кине м'яч кому-небудь з нас і скаже, де опиниться той, кому адресований м'яч. При цьому в нас не буде ніяких обмежень : можна направляти своїх партнерів у самі незвичайні місця – в холодильник, у Древню Грецію і т.д. Піймавши м'яч, треба швидко назвати три предмети, які ви візьмете із собою туди, куди вас відправили.»

Вправа сприяє розвитку уяви, почуття гумору, гнучкості, оригінальності мислення.

Вправа 5

Інструкція: «Зараз вам потрібно буде обрати будь-який предмет, від імені якого ви готові висловити короткі міркування-монолог. Усі по черзі промовлять свої монологи».

Вправа спрямована на розвиток уяви, подолання звичного ракурсу сприйняття навколишнього, «придбання нових очей». Найбільшу складність представляє збереження при проголошенні монологу прийнятої позиції. Принциповим у цій вправі є те, що учасники здобувають додатковий досвід відсторонення від звичної ідентифікації з людиною і виявляють розмаїття варіантів цієї позиції.

Вправа 6

Інструкція: Учасники розбиваються на групи по 4-5 чоловік. «Кожний з нас, по черзі буде пропонувати будь-яку, саму неймовірну ситуацію : Уявимо собі, що замість снігу на землю буде падати цукор... Уявимо собі, що всі люди зможуть читати думки один одного... Уявимо собі, що всі автомобілі на землі стали жовтого кольору... Після того, як ситуація запропонована, всі учасники групи обговорюють, які вони бачать плюси і які мінуси в цій ситуації.»

Ця вправа спрямована, з одного боку, на розвиток уяви – учасники групи вигадують неймовірні ситуації. З іншого боку, вправа дозволяє розвивати здатність бачити різні сторони однієї і тієї ж проблеми, розвиває гнучкість мислення.

Вправа 7

Інструкція: «Зараз кожний з нас, мовчки, нічого не говорячи, вибере будь-яку тварину. Після того, як усі зроблять це, будемо по черзі, невербально зображати обрану тварину. Один показує, інші – вгадують, що це за тварина. Бажано не повторюватися».

Вправа проходить весело, доречно в тих випадках, коли необхідна емоційна розрядка. У той же час вона сприяє розвитку експресивності, виразності поведінки.

Вправа 8

Інструкція: У тренера в руках картки, на яких написані такі слова : бачити, спостерігати, поділяти, брати, підтримувати, грати, піднімати, пручатися, міркувати, шукати й ін. «Зараз я дам кожному картку, де написане слово, що позначає якусь дію. У нас буде хвилина для того, щоб придумати жести, вираження, за допомогою яких ви зможете повідомити іншим, яке у вас написане слово. Після цього кожний по черзі представить свій варіант.»

Вправа дає можливість кожному розширити свої представлення про способи і засоби вираження змісту, розвиває виразність, експресивність поведінки.

Вправа 9

Інструкція: «Зараз ми будемо, кидаючи один одному м'яч, називати будь-які предмети. Той, хто впіймав м'яч, без слів робить будь-яку нестандартну дію з цим предметом, а ми всі постараємося зрозуміти, що ж він робить.»

Вправа спрямована на розвиток виразності поведінки, розвиває уяву, вимагає спритності, а також спонукає переборювати стереотипи поведінки. Наприклад : «праска» – можна подивитися в неї, як у дзеркало, чавити нею горіхи...

ВПРАВИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ВИКОРИСТАННЯМ АСОЦІАТИВНОГО МЕХАНІЗМУ

Узагальненою метою цих вправ є збільшення можливостей використання наявного власного досвіду людини, під яким ми розуміємо весь зміст особистої історії – усе, що людина знає, бачила, почувала. Робота з асоціаціями дозволяє придбати навички залучення в процес пошуку рішення проблем неусвідомлюваних шарів досвіду.

Вправа 1

Інструкція: «Зараз ми будемо кидати один одному м'яч, називаючи при цьому будь-який іменник. Тому, хто впіймає м'яч, потрібно швидко назвати будь-яке слово, що спало на думку з приводу почутого слова і відправити м'яч далі по колу з новим іменником. Наступний скаже свою асоціацію у відповідь на кинуте йому слово. Так утвориться цілий асоціативний ланцюжок. Пропоную довго не обмірковувати і діяти швидко, спонтанно».

Коли вправа закінчена, можна запропонувати учасникам обговорити всі труднощі, з якими вони зіштовхнулися в ході її виконання.

Вправа 2

Інструкція: «Зараз ми будемо, кидаючи один одному по черзі м'яч, називати іменник. Той, хто впіймав м'яч, повинний швидко назвати слово-асоціацію. Потім він називає свій іменник, кидаючи м'яч наступному учасникові. Труднощі цієї вправи полягають у тому, що називаючи асоціації необхідно буде стежити за тим, щоб у якості висловлених асоціацій чергувалися прикметники, дієслова й іменники.»

У цьому випадку учасникам треба знаходити асоціацію (робота правої півкулі) і стежити за чергуванням пропонованих як асоціації частин мови (робота для лівої півкулі).

Вправа 3

Інструкція: «Для виконання цього завдання нам знадобиться знання алфавіту. Я почну і кинувши комусь м'яч, вимовлю іменник на букву А (апельсин). Той, кому дістанеться м'яч, повинний сказати слово-асоціацію, що починається на букву Б (-), наступний учасник шукає асоціацію на букву В (-) і т.д. У такий спосіб у нас вийде ряд слів-асоціацій, початкові букви яких складуть алфавіт.»

Це вправа, з одного боку, спрямована на розвиток здатності залучати зі свого досвіду необхідну інформацію для творчого процесу; з іншого боку - завдання таке, що вимагає одночасної роботи лівої (стежити за послідовністю букв) і правої (шукати образні асоціації) півкуль головного мозку. Крім того відбувається тренування швидкості мислення.

Вправа 4

Інструкція: Учасники групи сидять по колу, у кожного лист паперу, фломастери. Тренер у випадковому порядку роздає кожному по три картки, на котрих надруковано по одному слову (слова - матеріальні об'єкти, абстрактні поняття, почуття, риси характеру і т.д.).

«Прочитайте слова і протягом 3 хвилин постарайтеся знайти слово, що поєднує в собі властивості або смисли об'єктів і понять, надрукованих на ваших картках. Для полегшення вашої роботи можна до кожного слова намалювати малюнок, образ-асоціацію до кожного з 3 слів, що виник у вас .»

Коли всі учасники справляться із завданням, тренер просить їх поділитися отриманими результатами і враженнями від роботи.

Вправа 5

Ідея цієї вправи узятя з досвіду дослідження підсвідомості методом вільних асоціацій (експеримент К.Юнга). Даючи вільну асоціацію, людина встановлює глибоко укорінені в її підсвідомості зв'язки, що існують між поняттями, подіями, почуттями. Один з дослідників творчого компонента мислення Ротенберг запропонував поняття янусианського мислення, наявність якого свідчить про розвинутий творчий потенціал. Це поняття введене за аналогією з римським богом Янусом, на честь якого був названий місяць січень. Січень дивиться назад, на минулий рік, і одночасно вперед, на рік новий. Ідея об'єднання протилежностей, здатності знайти їх у цілісній структурі явища, події або об'єкта покладена в основу тесту, запропонованого Ротенбергом для виміру креативності. Для виконання вправи учасники розбиваються на пари.

Інструкція: «Зараз один з учасників пари буде швидко говорити будь-які слова. Його партнер настільки ж динамічно буде реагувати на почуте слово своєю асоціацією, але обов'язково протилежною за змістом слову-стимулові. Потім партнери поміняються ролями».

Вправа 6

Інструкція: «Один з нас, хто захоче почати цю вправу, кине кому-небудь м'яч і вимовить при цьому два прикметники. Той, хто впіймав м'яч, назве іменник, що має ці характеристики.»

У ході вправи тренер звертає увагу групи на особливо оригінальні, нестандартні варіанти, тим самим заохочуючи учасників до подолання стереотипності мислення.

Вправа 7

Інструкція : Учасники групи сидять по колу. У центрі кола лежить м'яч. «Хто-небудь із нас за бажанням розпочне роботу. Він візьме м'яч і скаже якийсь слово-іменник. Після цього ми усі на 15 секунд закриємо очі і постараємося якомога виразніше

уявити собі той образ, що виник у нас у зв'язку з названим словом. Після 15 секунд ми усі відкриємо очі, ведучий кине м'яч кому-небудь із групи і той повинний буде максимально детально описати ту картину, що виникла в його уяві. Потім він називає своє слово і гра продовжується.»

Ця вправа спрямована на розвиток уяви. Крім того, вона дає можливість ще раз усвідомити і пережити факт розмаїття бачення світу. Пророблена робота дуже зближує учасників групи, наповнюючи груповий простір різними емоціями, в основному позитивними.

Вправа 8

Інструкція: Учасники сидять по колу. У колі лежать фломастери, кольорова крейда, аркуші паперу. «Коли я скажу «почали», кожний з вас візьме собі лист паперу і все те, що йому буде потрібно для малювання. На малювання у вас буде 15 секунд, малювати можна усе, що завгодно. Після закінчення часу, кожному з вас потрібно буде за моїм сигналом передати свій лист по колу своєму сусідові. Протягом 15 секунд ви домальовуєте на чужих аркушах щось своє, розвиваючи сюжет так, як вам хочеться. Робота буде продовжуватися доти, доки ваш лист не повернеться до вас.» У ході обговорення виконаної вправи учасники виділяють нестандартні ідеї, несподівані доповнення, а також говорять про вплив стереотипів на розвиток сюжету. Крім того вони знову виявляють критерії нестандартності : сполучення, на перший погляд несумісних, подій ; використання незвичайних образотворчих засобів; зміна масштабу і ракурсу розгляду сюжету.

Вправа 9

Інструкція: «Зараз кожний з нас напише на листі паперу прізвище або ім'я людини, нині живучої або вже померлої, але безумовно відомої всім тут присутнім». Потім тренер пропонує кожному приколоти свій лист паперу кому-небудь на спину, не повідомляючи йому ім'я написаної людини. У такий спосіб у кожного учасника виявиться на спині лист з ім'ям. Усім вам необхідно буде довідатися ім'я зазначеної вам людини. Для цього ви повинні задавати навколишнім непрямі питання, що припускають відповідь «так» або «ні».

У ході обговорення роботи доцільно запитати учасників про те, коли і як у них виникла правильна відповідь. Можна запитувати про труднощі, з якими зіштовхнувся учасник на шляху до вирішення проблеми, а також про ті емоції і почуття, що у нього виникали. Це допоможе групі краще усвідомити всі етапи креативного процесу.

ПСИХОГІМНАСТИЧНІ ВПРАВИ, СПРЯМОВАНІ НА ОСОБИСТІСНУ ПІДТРИМКУ

Результатом проведення вправ цього розділу є більш повне уявлення учасників про свою унікальність, збагачення свідомості позитивними, емоційно зафарбованими образами, пов'язаними з усіма сторонами особистості. Усе це в сукупності збільшує «стійкість» особистості, «площу» її опори на себе, у чому коріниться можливість для творчої взаємодії з іншими людьми і світом.

Вправа 1

Інструкція: «Зосередьтеся на своєму сусіді праворуч. Згадаєте всі його прояви під час нашої роботи, усе, що він говорив, робив. Згадайте почуття і відносини, що виникали у вас з цією людиною. Для цього в нас буде дві хвилини. Тепер вирішіть, який з описів природи, погоди, пори року, що ви зустрічали в літературі або вигаданий вами, відповідає вашим враженням про цю людину. Коли усі будуть готові, кожен з нас, по черзі, розповість своєму сусідові про опис, що виник у нього.»

Це вправа, як і всі наступні, дозволяє кожному учасникові одержати особистісно зорієнтований зворотний зв'язок, у той же час характер завдання безпосередньо пов'язаний із завданнями тренінгу креативності, зокрема, спрямований на розвиток асоціативних механізмів.

Вправа 2

Інструкція: «Зосередьтеся на своєму сусіді ліворуч. Згадайте усе, що він говорив, робив під час нашої роботи. Згадайте всі ті почуття і думки, що виникали у вас стосовно цієї людини і виберіть найбільш яскраве враження. На міркування дається 3 хвилини.» Після закінчення 3 хвилин тренер пропонує кожному по черзі висловити своє найбільш яскраве враження про свого сусіда ліворуч.

Вправа 3

Інструкція: «Зараз ми будемо, кидаючи по колу цей м'яч один одному, називати безумовну перевагу і недолік тієї людини, якій ви кинули м'яч.»

Вправа 4

Інструкція: «Один час в усьому світі був дуже популярним рух хіппі. Однією з традицій хіппі було робити які-небудь написи на своїх футболках, що часто відтворюють девіз, життєву позицію її власника. Зараз ми будемо кидати один одному м'яч зі словами: «Якби ти був хіппі, то на твоїй футболці було б написано ...» Той, кому був кинутий м'яч, повинен сказати, чи згоден він одягти футболку з запропонованим написом чи ні. Треба, щоб кожен одержав футболку з написом.»

Вправа 5

Інструкція: «Я прошу усіх зосередитися на своєму сусіді праворуч (ліворуч). Згадайте усе, що ви знаєте про цю людину, усе, що ви відчували, коли він що-небудь говорив, які думки у вас виникали з приводу будь-яких проявів цієї людини. А тепер вирішіть для себе, з образом якої архітектурної споруди у вас асоціюється ваш сусід ? Я даю вам на це 3 хвилини. А тепер опишіть своєму сусідові той образ, що у вас виник і причини таких асоціацій.»

Вправа має складне функціональне навантаження : з одного боку в ній реалізується базовий розвиваючий механізм програми, з іншого боку – вправа викликає значну мотивацію учасників, що одержують метафоричні образи власної особистості, які стають істотним засобом особистісної підтримки. До закономірних ефектів вправи відноситься істотне «потепління» групової атмосфери, розкутість і спонтанність всіх проявів учасників групи. У рамках однієї програми доцільним є кількаразове проведення психогімнастичних вправ, спрямованих на надання особистісної підтримки, що, крім позитивного впливу на хід тренінгу і на конкретного учасника, виконує і функції способу перенесення результатів тренінгу в реальне життя. Оскільки кожен учасник тренінгу одержує образні і вербальні уявлення про власну особистість, асоційовані з архітектурною спорудою, з рослиною, із

твариною, з відомою людиною, то це збагачує уявлення людини про себе значущими для неї деталями, що у критичних ситуаціях виконують стабілізуючу роль. Людина зберігає у своїй пам'яті інформацію про себе очима інших людей. Ця інформація пізніше буде використана нею в критичних для неї ситуаціях, запобігаючи невиправданим коливанням самооцінки і зберігаючи відчуття своєї значущості для інших людей.

ВПРАВА ДЛЯ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ «СКЛАДИ КОМІКС»

У цьому завданні активізовані практично всі вищі психічні функції: сприймання, пам'ять, мислення та уява. Окрім цього, дитина вимушена проявляти і комплекс особистісних рис, що включає систему соціального сприйняття, моральні оцінки та почуття гумору. Виявляється вміння людини знаходити рішення у особистісно-значущих, незручних, образливих чи тривожних ситуаціях буденного життя.

Практично завдяки цій вправі відбувається не тільки виявлення, діагностування, а й тренування перерахованих характеристик. Запропонуйте учасникам переглянути сюжетні послідовні картинки і скласти за ними розповідь, описати їх (ускладнений варіант – вигадати кінцівку).

Стимульний матеріал (див. Додаток) провокує комічну оцінку ситуації, а отже, і почуття гумору людини. Особливо важливо оцінити присутність у розповіді почуття гумору.

Для оцінювання сюжету необхідно враховувати наступні критерії:

- Наскільки повно у розповіді виражено сюжетну лінію малюнків.
- Наскільки історія прикрашена, деталізована.
- Чи витримана логічна послідовність сюжету малюнків.
- Наскільки у розповіді відображено гумористичний бік сюжету.
- Наскільки правильно оцінили моральну сутність взаємовідносин героїв сюжету.
- Наскільки оригінальною, незвичною є розповідь (або її кінцівка), як часто вона вигадувалась?.





