

Національний університет біоресурсів
і природокористування України

НАТАЛІЯ ТІЛІКІНА

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ

Навчальний посібник
для студентів спеціальності
«Соціальна робота»

Київ 2024

Національний університет біоресурсів
і природокористування України

НАТАЛІЯ ТІЛІКІНА

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ

**Навчальний посібник
для студентів спеціальності «Соціальна робота»**

Київ 2024

*Рекомендовано Вченою радою Національного університету біоресурсів і
природокористування України №6 від 27.11.2024 р.*

Рецензенти:

Вайнола Р.Х., доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної освіти та соціальної роботи Українського державного університету імені М.П.

Драгоманова;

Григоренко Т.В., доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;

Сопівник І.В., доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної роботи та реабілітації Національного університету біоресурсів і природокористування України

Автор:

Тілікіна Н.В., канд. екон. наук

Т50

Тілікіна Н.В.

Управління соціальними проєктами. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Соціальна робота». Київ: ФОП Мороз А.Т., 2024. 352 с.

ISBN 978-966-137-172-8

У цьому посібнику висвітлено основи управління соціальними проєктами. Розглянуто процеси ідентифікації потреб, планування, реалізації та оцінки соціальних проєктів, а також використання ресурсів. Зокрема, обговорюються питання залучення фінансування та взаємодії з донорами і спонсорами. Окремо приділено увагу специфіці управління проєктами у територіальних громадах, що стає все більш актуальним в умовах децентралізації.

Навчальний посібник стане у нагоді здобувачам вищої освіти, викладачам у навчальному процесі за спеціальностями «соціальна робота», «соціальна педагогіка», «управління соціальними закладами», «менеджмент та управління у соціальній роботі»; фахівцям соціальної сфери, які надають соціальні послуги вразливим категоріям сімей, дітей та молоді; представникам громадських організацій, що забезпечують соціальний захист і соціальну підтримку вразливим категоріям населення.

ISBN 978-966-137-172-8

УДК 005:316.4(075)

© Тілікіна Н.В., 2024
© НУБіП Україна, 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Основи управління соціальними проєктами.....	11
1.1. Поняття соціального проєкту та його особливості	11
1.2. Сутність управління соціальними проєктами	20
1.3. Класифікація та види соціальних проєктів	31
1.4. Специфіка портфельного і програмного управління проєктами	39
Завдання для практичної роботи	45
Тестові запитання до розділу.....	46
Рекомендована література	51
Розділ 2. Основні етапи розробки та планування соціального проєкту.....	54
2.1. Етапи життєвого циклу соціального проєкту	54
2.2. Ідентифікація проблеми та аналіз потреб	69
2.3. Проєктування та планування	84
2.4. Формулювання цілей і завдань соціального проєкту	95
2.5. Аналіз ресурсів та можливостей	97
2.6. Визначення ключових зацікавлених сторін	111
2.7. Планування ресурсів і бюджету соціального проєкту	128
2.8. Календарний план реалізації соціального проєкту.....	136
Завдання для практичної роботи	139
Тестові запитання до розділу.....	141
Рекомендована література	147

Розділ 3. Організація та реалізація соціального проєкту.....	150
3.1. Формування команди соціального проєкту	150
3.2. Розподіл ролей і функцій у проєктній команді	158
3.3. Управління ризиками в соціальних проєктах	161
3.4. Управління вартістю соціальних проєктах	173
Завдання для практичної роботи	178
Тестові запитання до розділу	179
Рекомендована література	182

Розділ 4. Оцінка ефективності та моніторинг

соціального проєкту.....	184
4.1. Визначення понять «моніторинг» та «оцінка», їх види і типи	184
4.2. Теорія змін. Система моніторингу й оцінювання.....	191
4.3. Методи та інструменти моніторингу соціального проєкту	193
4.4. Розробка соціального проєкту, орієнтованого на результат. План МіО	198
4.5. Аналіз досягнутих результатів і соціального впливу	204
4.6. Оцінка соціальної рентабельності проєкту	205
4.7. Використання результатів оцінки для майбутніх проєктів.....	213
Завдання для практичної роботи	214
Тестові запитання до розділу	215
Рекомендована література	218

Розділ 5. Специфіка управління соціальними проєктами

в територіальних громадах.....	220
5.1. Роль територіальних громад у соціальних проєктах	220
5.2. Методологія визначення локальних проблем і потреб для розробки соціальних проєктів	223

5.3. Визначення локальних проблем і потреб соціологічними методами	226
5.4. Джерела інформації та особливості їх застосування у вивченні потреб для розробки соціальних проєктів	239
5.5. Моделі співпраці місцевої влади, громади та бізнесу	243
5.6. Залучення громадськості та місцевих ресурсів	249
Завдання для практичної роботи	254
Тестові запитання до розділу.....	255
Рекомендована література	260

Розділ 6. Фінансування та залучення ресурсів

для соціальних проєктів.....	264
6.1. Основи фінансування соціальних проєктів	264
6.2. Типи джерел фінансування соціальних проєктів.....	270
6.3. Фандрайзинг, краудфандинг, філантропія	279
6.4. Донори, їх класифікація. Характеристика донорських організацій, що діють в Україні	293
6.5. Підготовка і подача заявок на грант.....	299
6.6. Взаємодія з донорами та іншими стейкхолдерами.....	304
Завдання для практичної роботи	307
Тестові запитання до розділу.....	308
Рекомендована література	313

Розділ 7. Соціальна експертиза як метод оцінки

соціального проєкту.....	317
7.1. Поняття соціальної експертизи та соціальної діагностики	317
7.2. Соціальна експертиза і соціальна діагностика: відмінності та спільності.....	322
7.3. Моделі соціальної експертизи	325

7.4. Методи соціальної експертизи та соціальної діагностики	328
7.5. Результати соціальної експертизи та соціальної діагностики	335
Завдання для практичної роботи	337
Тестові запитання до розділу	338
Рекомендована література	342
Список літератури	344

ВСТУП

Соціальні проєкти стають все більш значущими в сучасному суспільстві, оскільки вони спрямовані на розв'язання проблем та викликів, що впливають на життя значної кількості людей. Проблеми, такі як бідність, безробіття, соціальна нерівність, низький рівень доступу до медичних та освітніх послуг, вимагають структурованого підходу для їх розв'язання. Відтак, управління соціальними проєктами стає невід'ємною частиною діяльності багатьох установ та організацій, включаючи органи державної влади, міжнародні фонди, громадські організації та підприємства, які прагнуть зробити свій внесок у розбудову стійкого суспільства та країни в цілому.

Соціальні проєкти спрямовані не на отримання прибутку, а на досягнення позитивних соціальних змін, і саме ця особливість визначає специфіку їх управління. Планування та реалізація таких проєктів передбачає врахування потреб цільової аудиторії, розуміння соціального контексту та вміння працювати з обмеженими ресурсами. Водночас, ефективне управління соціальними проєктами дає змогу досягати конкретних результатів, що можуть мати значний вплив на якість життя як населення, так і територіальної громади, регіону або навіть країни в цілому. Саме тому розробка та впровадження соціальних проєктів потребує ґрунтовних знань, навичок аналізу, стратегічного планування, моніторингу та оцінки результатів.

Мета цього посібника – надати комплексне уявлення про процес управління соціальними проєктами, охоплюючи всі ключові етапи від ідентифікації проблеми до завершення й оцінювання проєкту. Розділи посібника розглядають базові принципи управління, типи соціальних проєктів, особливості життєвого циклу, а також інструменти, які допоможуть забезпечити успішну реалізацію соціальних ініціатив. Таким чином, цей посібник буде корисним для фахівців у сфері соціальної роботи, представників громадських організацій, органів місцевої влади та місцевого самоврядування

та інших зацікавлених осіб, які прагнуть ефективно управляти проєктами соціального спрямування.

Розділ про основи управління соціальними проєктами включає в себе визначення соціального проєкту та його відмінності від інших типів ініціатив. Соціальні проєкти відрізняються від комерційних та технічних тим, що їхньою кінцевою метою є не прибуток, а соціальна користь та позитивні зміни у суспільстві. Вони орієнтовані на конкретні групи населення, які потребують допомоги або підтримки, та включають у себе різноманітні методи для досягнення цілей, зокрема співпрацю з територіальними громадами, надання освітніх, соціальних та консультативних послуг, соціально-психологічної допомоги тощо.

Другий розділ посібника присвячений життєвому циклу соціального проєкту та розглядає його основні етапи – від ідентифікації проблеми до завершення та оцінки результатів. Цей розділ дає змогу зрозуміти, як організувати роботу над соціальним проєктом на кожному етапі. Проєктування та планування є важливими етапами, які визначають успішність реалізації соціального проєкту, оскільки саме на цьому етапі формуються цілі, завдання та методи для їх досягнення. Під час реалізації важливою складовою є моніторинг, який допомагає відслідковувати досягнення проміжних результатів, коригувати дії та адаптувати проєкт до нових умов. Завершення проєкту та оцінка його результатів дають змогу проаналізувати досягнутий ефект, врахувати уроки, здобуті під час його реалізації, та використати їх у майбутніх проєктній діяльності.

У посібнику аналізують важливі аспекти, такі як визначення проблеми, оцінка потреб цільової аудиторії, формулювання цілей, завдань та планування ресурсів. Успішний проєкт починається з чіткого розуміння проблеми, що дає змогу визначити конкретні потреби і сформулювати завдання для їх задоволення. Процес розробки соціального проєкту також включає визначення ключових зацікавлених сторін, таких як органи місцевої влади та місцевого

самоврядування, громадські організації, бізнес-структури та інші партнери, які можуть зацікавлені та/або сприяють реалізації соціального проєкту.

Питання фінансування та залучення ресурсів є надзвичайно актуальними для соціальних проєктів, оскільки доступ до фінансових, людських та матеріальних ресурсів визначає можливість реалізації запланованого соціального проєкту. Розділи посібника, присвячені цим аспектам, розглядають основи фінансування соціальних проєктів, можливі джерела фінансування (державні, міжнародні, благодійні), а також методики фандрайзингу та краудфандингу. Особлива увага приділяється взаємодії з донорами та спонсорами, яка вимагає вміння презентувати проєкт, показати його цінність для суспільства та переконувати потенційних інвесторів у важливості підтримки цього соціального проєкту.

Крім того, у посібнику розглядається специфіка управління соціальними проєктами в територіальних громадах. В умовах децентралізації та розширення прав територіальних громад це питання стає все більш актуальним. Посібник розглядає, як органи місцевої влади та місцевого самоврядування можуть визначати локальні проблеми, залучати ресурси та співпрацювати з громадськістю та бізнесом для розв'язання соціально значущих питань. Важливим аспектом є залучення громадськості, яка може стати як активним учасником, так і вигодонабувачем соціального проєкту, що підвищує його стійкість, впливовість та життєздатність.

Загалом, цей посібник є комплексним керівництвом для всіх, хто займається розробкою, реалізацією та управлінням соціальними проєктами. Він містить теоретичні знання, практичні рекомендації та приклади, які допоможуть фахівцям організувати свою роботу, досягати поставлених цілей та сприяти соціальному розвитку як окремого регіону, так і країни в цілому.

Також, цей навчальний посібник стане у нагоді здобувачам вищої освіти та викладачам у навчальному процесі за спеціальностями «соціальна робота», «соціальна педагогіка», «управління соціальними закладами», «менеджмент та управління у соціальній роботі», фахівцям соціальної сфері, представникам громадських організацій, які надають соціальні послуги, забезпечують соціальний захист і соціальну підтримку вразливим категоріям сімей, дітей та молоді.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ

1.1. Поняття соціального проєкту та його особливості

Перш ніж говорити про соціальний проєкт та його особливості варто розібратися з основними поняття «проєкт», «управління проєктом» та «проєктування».

Існує безліч визначень поняття «проєкт», але усі вони зводяться до того, що **проєкт** – це комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на досягнення конкретної мети за певний період та в рамках визначеного бюджету (див. табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1. Узагальнення визначень ПОНЯТТЯ «проєкт»

Автор визначення	Визначення поняття «проєкт»
Британський стандарт BS 6079-1:2000	«це унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з певними початком та закінченням, що здійснюється певною особою або організацією для досягнення певної мети у заздалегідь визначені термін, витрати та параметри виконання» ¹
Австралійський інститут з управління проєктами	«це унікальна сукупність взаємопов'язаних дій (робіт) з визначеними датами початку та закінчення, необхідними для успішного досягнення загальної мети» ²
Американський інститут з управління проєктами	«це тимчасове підприємство, створене для створення унікального продукту або послуги» ³
Мартін П., Тейт К.	«це тимчасовий процес, що має початок та кінець, і результат якого є унікальним» ⁴
Рассел Д. Арчибальд	«комплекс зусиль, здійснюваних з метою отримання конкретних унікальних результатів у рамках відведеного

¹ British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1: Guide to Project management – 182 p.

² Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management - Guidelines 1996 – 162 p.

³ A Guide to the Project management Body Knowledge. Project Management Institute Standards Committee. 2000 Edition., 2000 – 224 p.

⁴ Martin, P., Tate, K. (2001). Getting started in project management. New York: John Wiley & Sons.

Автор визначення	Визначення поняття «проект»
	часу і в межах затвердженого бюджету, який виділяється на оплату ресурсів, що використовуються або споживаються під час проекту» ⁵
Кліффорд Грей, Ерік Ларсон	«це комплексний, не повторюваний, одномоментний захід, обмежений за часом, бюджетом, ресурсами, а також чіткими вказівками щодо виконання, розробленими під потреби замовника» ⁶
Гарольд Керцнер	«це діяльність, спрямована на досягнення конкретної мети з певними обмеженнями щодо часу, вартості та якості. Він вимагає скоординованого застосування ресурсів та управлінських зусиль для успішного завершення» ⁷

Джерело: складено автором.

Концепції управління проектами досліджувалися у працях багатьох закордонних вчених: Р. Арчибальд, Ф. Грей Клиффорд, Г. Керцнер, Е. Ларсон та інші. Вивченням цього питання займалися такі українські вчені, як Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська, Л.С. Кобиляцький та інші. У їхніх працях були висвітлені питання формування проектної діяльності, портфелів проектів організацій, управління ресурсами під час створення та реалізації проекту тощо.

Також, досить багато трактувань можна зустріти в закордонних та українських наукових працях поняття «управління проектом». Але усі вони визначають, що управління проектом – це процес планування, організації, контролю та завершення проекту, спрямований на досягнення конкретних цілей у визначені строки та в межах обмежених ресурсів. Процес управління проектом охоплює такі етапи, як ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення проекту, що забезпечує контроль за виконанням завдань і досягненням бажаного результату (див. табл. 1.1.2).

⁵ Russell D. Archibald. Managing High-Technology Programs and Projects. Wiley. John Wiley & Sons, LTD. 2003. 415 p.

⁶ Larson E., Gray C. Project Management: The Managerial Process. McGraw Hill; 7th edition. 2017. 688 p.

⁷ Kerzner H. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Wiley. John Wiley & Sons, LTD. 2023. 448 pp.

Таблиця 1.1.2. Порівняння визначень ПОНЯТТЯ «управління проектом»

Автор	Визначення
Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська	«процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт завершується успішно і досягає своєї мети» ⁸ .
Трілленберг Вілфрід	«сукупність управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів спрямованих на досягнення поставленої мети проєктної діяльності» ⁹ .
Кобиляцький Л.С.	«діяльність спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях часу, ресурсів та якості кінцевих результатів» ¹⁰ .
Щукін Б.М.	«процес організації використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів проєкту з метою досягнення поставлених цілей у найкращий спосіб» ¹¹ .
Тарасюк Г. М.	«визнана у всьому світі методології розв’язання організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проєктами. Управління проєктами – це процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети» ¹² .
Мартін П., Тейт К.	«набір інструментів, технологій та знань, застосування яких до проєкту дозволяє досягти найкращих результатів» ¹³
Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І.	«застосування знань, навичок, інструментів і методів до операцій проєкту для задоволення потреб, які висуваються до проєкту» ¹⁴ .
Кліффорд Ф. Грей, Ерік В. Ларсон	Первинна функція управління проєктом – це «балансування часом, витратами і роботою з врахуванням обмежень і вимог при одночасно максимальному задоволенні запитів клієнтів. УП переслідує досягнення певної мети проєкту» ¹⁵

⁸ Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проєктами: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.

⁹ Трілленберг Вілфрід. Проєктний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 95 с.

¹⁰ Кобиляцький Л.С. Управління проєктами: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2002, 200 с.

¹¹ Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проєктів: Конспект лекцій. Київ: МАУП, 2002. 128 с.: іл. Бібліогр.: с. 125.

¹² Тарасюк Г. М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. К.: Каравела, 2006. 320 с

¹³ Martin, P., Tate, K. (2001). Getting started in project management. New York: John Wiley & Sons.

¹⁴ Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І., Управління проєктами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432с.

¹⁵ Larson E., Gray C. Project Management: The Managerial Process. McGraw Hill; 7th edition. 2017. 688 р.

Автор	Визначення
Кобиляцкий Л.С	«діяльність, направлена на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, витратами (ресурсами) і якістю кінцевих результатів» ¹⁶
Пінто Дж.К.	«Управління проектом передбачає контроль над використанням ресурсів з моменту його концептуальної розробки і впродовж всього періоду його здійснення кульмінацією якого є здобуття результатів, що підтримують і уточнюють стратегічний напрям розвитку організації» ¹⁷
Блага Н.В.	«процес управління людьми та їхніми діями, матеріальними і фінансовими ресурсами у життєвому циклі проекту із застосуванням сучасних методів і прийомів управління; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проекту» ¹⁸ .

Джерело: складено автором.

Також у проектному менеджменті можна зустріти такі поняття, як «проектування», «типологія проекту», «бізнес-проект», «соціальний проект» та інші. Щоб не виникало плутанини з цими поняттями, то їх можна зобразити у вигляді схеми, яка відображає взаємозв'язок основних понять у проектному менеджменті (див. рис. 1.1.1).

Проект є центральним поняттям, що включає «типологію проектів», яка поділяє проекти на «бізнес-проект» і «соціальний проект». Проектування також є ключовою категорією, яка ділиться на «бізнес-проектування» та «соціальне проектування», відповідно до типу проекту. Управління проектом безпосередньо пов'язане з поняттям проекту і забезпечує організацію, контроль та реалізацію проекту, незалежно від його типу. Отже, ця схема допомагає зрозуміти місце кожного поняття у загальній системі управління і проектування.

¹⁶ Кобиляцкий Л.С. Управление проектами: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2002. 252с.

¹⁷ Jeffrey K. Pinto. Project Management: Achieving Competitive Advantage (4th Edition). 2015. 560 p.

¹⁸ Блага Н. В. Управление проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

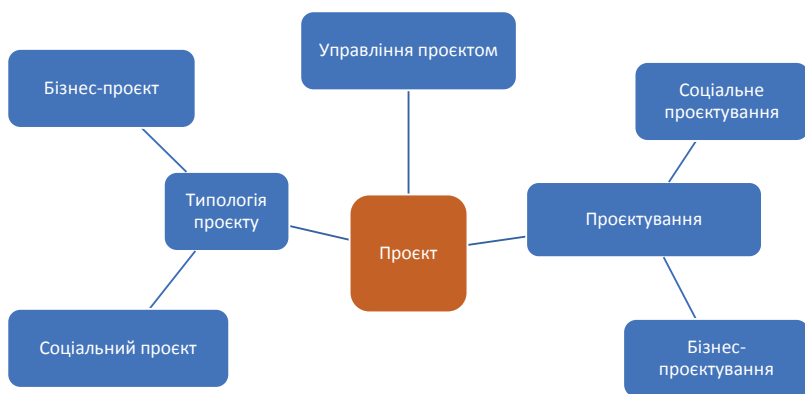


Рис. 1.1.1. Схема взаємозв'язків понять, які пов'язані з терміном «проект»

Джерело: складено автором.

Термін «проекування» досить широко використовується у різних сферах життя – конструювання, архітектура, технічні і суспільні науки. Основна мета проектування полягає у перетворенні реальності через створення (або передбачення створення) об'єктів, явищ чи процесів, які відповідають заданим характеристикам. У вітчизняній та закордонній літературі цей термін найчастіше визначається як:

- створення проекту (прототипу, прообразу) передбачуваного або можливого об'єкта (стану). Поряд із традиційними видами (архітектурно-будівельний, технологічний тощо) формуються проектування соціальне, інженерно-психологічне, генетичне, людино-машинних систем тощо. Загалом проектування полягає в

аналізі проєктної ситуації, збиранні та аналізі інформації, пошуці взаємозв'язків та оцінюванні рішень¹⁹;

Проектування – це процес розробки концепції, структури та плану проєкту, що визначає його кінцеву мету, необхідні ресурси, бюджет і терміни виконання. Основна мета проектування – підготувати основу для подальшої реалізації проєкту. На етапі проектування детально визначаються структура проєкту, завдання, технічні специфікації, функціональні вимоги, оцінка ризиків та ресурси, необхідні для його реалізації.

Проектування – це процес створення проєкту, що включає розробку плану, визначення цілей, етапів реалізації, ресурсів та інструментів контролю для досягнення запланованих результатів. Проектування передбачає також визначення ризиків та шляхів їх мінімізації.

Проекти можуть мати різні масштаби та складність і використовуються для реалізації як бізнесових, так і соціальних ініціатив. Виходячи з рис. 1.1.1 проектування поділяється на:

- **бізнес-проектування** – це процес створення бізнес-проєкту, який охоплює розробку стратегії, визначення ринкових можливостей, оцінку ресурсів, фінансове планування, а також прогнозування результатів та ризиків з метою досягнення конкретних економічних цілей;
- **соціальне проектування** – це процес розробки соціального проєкту, спрямованого на розв'язання суспільно значучих питань. Соціальне проектування включає аналіз потреб, залучення зацікавлених сторін, планування заходів та оцінку впливу на суспільство. Основна мета – позитивні соціальні зміни.

Проектування забезпечує системний підхід до створення ефективних ініціатив, проте для розуміння особливостей кожного проєкту важливо

¹⁹ Термінологічний словник-довідник з будівництва та архітектури / Р.А.Шмиг, В.М.Боярчук, І.М.Добрянський, В.М.Барабаш; за заг. ред. Р.А.Шмига. – Львів, 2010. – 222 с.

враховувати їхню різноманітність за цілями, сферою діяльності, масштабом і тривалістю. Саме тут постає необхідність типології проєктів, яка дозволяє структурувати проєкти за різними ознаками, оптимізуючи процес їх планування і реалізації.

Типологія проєктів – це класифікація проєктів за певними ознаками, такими як мета (соціальні, економічні, освітні), сфера діяльності (бізнес, культура, екологія), масштаби (локальні, національні, міжнародні), тривалість (короткострокові, середньострокові, довгострокові) та інші параметри. Така типологія допомагає структурувати проєкти за характером та умовами реалізації.

Класифікація проєктів за їхніми характеристиками дає змогу більш чітко визначити підходи до їхньої розробки та реалізації. Серед основних типів виділяються бізнес і соціальні проєкти, кожен з яких має свої цілі, задачі та вплив на суспільство або економіку. Як зазначено у рис. 1.1.1 типологія проєктів виділяє:

- **Бізнес-проєкт** – це проєкт, орієнтований на досягнення економічних результатів, таких як прибуток, збільшення ринкової частки або підвищення конкурентоспроможності компанії. Бізнес-проєкти часто мають інноваційний або комерційний характер і спрямовані на розв’язання конкретних бізнес-завдань.
- **Соціальний проєкт** – це проєкт, який спрямований на розв’язання соціально значущих проблем або задоволення потреб певних груп населення. Метою соціальних проєктів є покращення якості життя, підвищення рівня соціального захисту та розвитку громади або суспільства в цілому.

Також поняття «соціальний проєкт» трактують як:

- «сконструйоване ініціатором проєкту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримка зміни середовища матеріальної чи духовної цінності, яке має

просторово-часові та ресурсні кордони і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням. Кінцева стратегічна мета соціального проєкту – створення оптимальних суспільних відносин із урахуванням об'єктивних умов і життєдіяльності різних соціальних груп»²⁰;

- «цільова авторська конструкція позитивного соціального нововведення при обмеженості ресурсів його здійснення»²¹.

Основна різниця між бізнес-проєктом і соціальним проєктом полягає в їхніх цілях, очікуваних результатах і методах реалізації (див. табл. 1.1.3).

Таблиця 1.1.3. Відмінності між ПОНЯТТЯМИ «бізнес-проєкт» і «соціальний проєкт»

	Бізнес-проєкт	Соціальний проєкт
Ціль	спрямований на отримання прибутку і фінансову вигоду. Його головна мета – створити додану вартість для компанії або підприємства, задовольняючи потреби клієнтів та генеруючи дохід.	фокусується на розв’язанні соціальних, культурних, екологічних чи громадських проблем. Мета соціального проєкту – покращити якість життя певної групи населення або суспільства загалом, а не отримання прибутку.
Цільова аудиторія	орієнтований на клієнтів чи споживачів, які здатні оплатити товар чи послугу, пропоновану проєктом.	зосереджений на вразливих або соціально значущих групах, таких як молодь, люди похилого віку, безробітні, малозабезпечені, або на покращенні суспільства загалом.
Джерела фінансування:	зазвичай фінансується за рахунок власних коштів, кредитів, інвестицій, або доходів від продажу продукції.	фінансується через гранти, державні програми, благодійні організації, спонсорів або краудфандинг, оскільки його мета не є комерційною.

²⁰ Семеz А.А. Соціально-педагогічне проєктування: Навчально-методичний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів спеціальності 6.010106 Соціальна педагогіка. — Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В.Винниченка, 2012. — 132 с.

²¹ Семеz А.А. Соціально-педагогічне проєктування: Навчально-методичний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів спеціальності 6.010106 Соціальна педагогіка. — Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В.Винниченка, 2012. — 132 с.

	Бізнес-проект	Соціальний проект
Очікувані результати	оцінюється за фінансовими показниками, такими як прибуток, окупність інвестицій або розширення ринку.	оцінюється за соціальним впливом – змінами, які він приніс цільовій аудиторії або суспільству: покращення здоров'я, підвищення рівня освіченості, зниження рівня безробіття тощо.
Масштаб впливу	може мати локальний або міжнародний характер, проте його вплив здебільшого вимірюється у комерційних показниках.	спрямований на тривалий соціальний або суспільний ефект і часто включає широкую громадську підтримку, зміни у свідомості людей чи нормативній базі.

Джерело: складено автором.

Підводячи підсумок, зазначимо, що в даному посібнику будемо використовувати такі поняття, як:

Соціальний проект – це сукупність запланованих дій і заходів, які спрямовані на розв'язання певних соціальних проблем, покращення умов життя та добробуту окремих груп населення та суспільства в цілому. Проект – це ідея, що має мету, завдання, результати і терміни.

Управління проектом – це шлях від ідеї до реалізації.

Проектний менеджмент (проектування) – це планування проекту та керування ним.

Отже, визначення основних понять, таких як «проект», «управління проектом» і «проектування», створює основу для розуміння сутності проектної діяльності та її особливостей у різних сферах, зокрема в соціальній сфері. Зіставлення підходів до цих понять у різних наукових джерелах дає змогу сформулювати комплексне бачення проекту як тимчасової, унікальної та координованої діяльності, що реалізується задля досягнення конкретних цілей у визначені строки та в межах обмежених ресурсів.

1.2. Сутність управління соціальними проєктами

Як раніше зазначалося, **управління проєктом** – це процес планування, організації, контролю та завершення проєкту, спрямований на досягнення конкретних цілей у визначені строки та в межах обмежених ресурсів. Тобто це шлях від ідеї до її реалізації. Головною відмінністю управління соціальними проєктами від інших видів управління є його спрямованість на розв’язання соціальних проблем і задоволення потреб жителів територіальної громади, де результат має не лише економічну, а й соціальну значущість.

Процес управління проєктом охоплює *такі етапи*, як ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення проєкту, що забезпечує контроль за виконанням завдань і досягненням бажаного результату

Проектування здійснюється на етапі ініціації та планування, закладаючи основу для успішної реалізації та досягнення запланованих результатів. Це етап, де концептуалізується і формалізується вся діяльність проєкту, а також створюється стратегічна база, яка спрямовує і підтримує процеси виконання та контролю. Ці складові займають центральне місце в системі управління соціальним проєктом, виступаючи критичним етапом для визначення шляхів досягнення цілей і забезпечення ефективного управління усім циклом проєкту. Цей етап має на меті розробку детального плану дій, визначення ресурсів і засобів для досягнення соціальних результатів. Проектування інтегрує початковий аналіз проблеми, формулювання цілей та завдань, розробку стратегії та побудову основи для реалізації, моніторингу та оцінки його результатів.

Таким чином, проектування – це не просто початок процесу управління, а ключовий етап, що забезпечує логічну структуру, ресурси, інструменти й методи, необхідні для досягнення поставлених соціальних цілей.

Соціальне проєктування – це створення індивідом, групою чи організацією дій, спрямованих на досягнення соціально значущих цілей, які обмежені часом і ресурсами.

Сутність соціального проєктування полягає в конструюванні бажаного стану майбутнього.

Сутність управління соціальним проєктом полягає в організації процесу планування, реалізації та контролю проєктних дій, спрямованих на розв'язання певних соціальних проблем або задоволення суспільних потреб. Основне завдання управління соціальним проєктом полягає у забезпеченні шляхів досягнення позитивних соціальних змін, ефективно використовуючи наявні ресурси та залучаючи зацікавлені сторони.

Основна **мета** соціального проєкту полягає у поліпшенні якості життя суспільства або окремих груп населення шляхом розв'язання соціальних проблем або запобігання їх виникненню. **Цілі** соціальних проєктів можуть бути різноманітними, залежно від потреб суспільства, напряму діяльності та умов реалізації:

- *соціальний захист* – забезпечення підтримки вразливих категорій населення, таких як малозабезпечені, літні люди, люди з інвалідністю, діти-сироти тощо;
- *розвиток освіти та науки* – підвищення якості освіти, її доступності, створення умов для саморозвитку та професійного зростання особистості;
- *збереження і відновлення навколишнього середовища* – екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення шкідливого впливу на природу, боротьбу з наслідками змін клімату, підвищення екологічної свідомості;

- *охорона здоров'я* – покращення якості та доступності медичних послуг, профілактика захворювань, покращення стану здоров'я населення;
- *соціальна інтеграція та адаптація* – сприяння інтеграції та адаптації соціально вразливих груп, таких як внутрішньо переміщені особи, військовослужбовці, ветерани війни, етнічні меншини, безробітні та інші;
- *підвищення громадської активності* – підтримка ініціатив, які залучають громадян до участі в суспільних і волонтерських проєктах, сприяють розвитку громадянського суспільства.

Для досягнення цілей соціальні проєкти передбачають конкретні **завдання**, що є підґрунтям для планування та реалізації проєкту. До основних завдань соціальних проєктів належать:

- *аналіз соціальних потреб і проблем* – визначення актуальних потреб цільової групи, вивчення причин проблеми, обсягів впливу на суспільство чи групу населення;
- *розробка стратегії та плану дій* – визначення методів і способів розв'язання проблеми, формування чіткого плану реалізації з часовими межами та відповідальними особами;
- *залучення ресурсів* – пошук і забезпечення фінансових, людських та матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації проєкту, наприклад, отримання грантів чи партнерської підтримки;
- *організація заходів та активностей* – проведення освітніх, інформаційних, культурних та інших заходів, що сприяють досягненню цілей проєкту;
- *моніторинг і оцінка* – регулярне відстеження прогресу, оцінка досягнень, коригування плану залежно від ситуації, аналіз ефективності заходів;

- *інформування та комунікація* – інформування суспільства та зацікавлених сторін щодо результатів проєкту, досягнення, виклики та перспективи, залучення громадськості до проєктної діяльності;
- *підвищення стійкості результатів* – впровадження заходів, які забезпечують довготривалий ефект від проєкту, включаючи створення відповідної інфраструктури, обмін досвідом та знанням між жителями територіальних громад, підвищення соціальної відповідальності.

Серед **особливостей** управління соціальними проєктами можна виділити:

- *складність цілей* – соціальні проєкти мають зазвичай нематеріальні, комплексні цілі, що можуть бути важко вимірюваними;
- *управління ризиками* – оскільки соціальні проєкти часто стикаються з нестабільним фінансуванням та залежать від підтримки громади, управління ризиками стає критично важливим;
- *залучення зацікавлених сторін* – важливо активно залучати різні зацікавлені сторони до процесу розробки та реалізації соціального проєкту, забезпечуючи їхню підтримку і допомогу на всіх етапах;
- *інновації та гнучкість* – оскільки соціальні проблеми та потреби територіальної громади можуть змінюватися, управління соціальним проєктом потребує постійного пошуку нових рішень і адаптації.

Таким чином, управління соціальними проєктами є важливим процесом, який дозволяє розв'язувати актуальні соціальні проблеми, покращувати якість життя населення територіальних громад та сприяти позитивним змінам на місцевому та національному рівнях. Цілі та завдання соціальних проєктів не

лише вирішують нагальні соціальні проблеми, але й сприяють загальному соціальному розвитку, інтеграції та підтримці громадян у довгостроковій перспективі.

Серед **основних аспектів управління соціальним проєктом** можна виділити:

- *визначення мети і завдань*. Соціальний проєкт має чітко визначену соціальну мету (наприклад, зниження рівня безробіття серед молоді або поліпшення умов життя в певній територіальній громаді), а також конкретні завдання, що сприятимуть її досягненню;
- *проєктування або планування проєкту* – це складання план дій, який містить етапи виконання проєкту, необхідні ресурси, строки, відповідальних осіб і заплановані результати;
- *організація та координація дій* – побудова команди, розподіл обов'язків, мотивація учасників, налагодження комунікації всередині команди та з усіма зацікавленими сторонами;
- *контроль та моніторинг* – проведення постійного моніторингу, що дозволяє відстежувати прогрес, виявляти труднощі та ухвалювати коригувальні рішення для досягнення цілей;
- *оцінка та підбиття підсумків* – аналіз досягнутих результатів, порівняння з запланованими, оцінювання впливу проєкту на цільову групу, а також ефективність використання ресурсів;
- *комунікація з громадськістю та стейкхолдерами* – забезпечення прозорості проєкту, підтримка громадськості та звітність перед донорами, громадськими організаціями, медіа та іншими стейкхолдерами.

Соціальні проєкти спрямовані на розв'язання суспільно важливих питань і забезпечення стабільного розвитку суспільства, громад чи окремих соціальних груп. Правильно сформульовані цілі та завдання є основою

ефективного управління соціальним проєктом, адже вони дають чітке розуміння кінцевого результату та способів його досягнення.

Кожен проєкт включає **три основні складові**, які забезпечують його успішну реалізацію та ефективне управління, а саме:

1. **Ресурси**, які необхідні для його успішної реалізації. Вони можуть включати декілька категорій: *людські* (менеджери, психологи, волонтери, координатори та інші); *фінансові* (бюджет проєкту); *матеріальні* (публікації, матеріали, обладнання, транспортні засоби, офісне приміщення тощо).

2. **Обсяг робіт** – це перелік завдань і заходів, які необхідно виконати для досягнення цілей соціального проєкту. Це має включати: *планування* (визначення та завдань, розробка стратегії та плану дій); *визначення завдань та опис конкретних заходів* (наприклад, проведення тренінгів, інформаційних кампаній, оцінка потреб клієнтів, розробка індивідуальних планів підтримки тощо); *розподіл обов'язків* (призначення відповідальних осіб або команд за виконання окремих завдань та контроль за їх виконанням); *моніторинг та оцінка*.



Рис. 1.2.1. Основні складові проєкту

Джерело: складено автором.

3. **Часові рамка** (або строки виконання) – визначення конкретних строків для виконання всіх завдань і заходів, а також контроль за їх дотриманням у соціальному проєкті.

Ефективне управління цими складовими є ключовим фактором успіху соціальних проєктів та досягнення їхніх цілей. Отже, якщо спиратися на ці складові проєкту, то поняття «проєкт» можна визначити наступним чином:

Проект – це спосіб *досягти мету* за допомогою *обмеженого часу* та *ресурсів* (технічних, людських, фінансових), шляхом поставлених завдань і заходів, для того щоб *вирішити* певну проблему чи *покращити* існуючу ситуацію.

Постановка цілей є великим мистецтвом. Основні помилки у визначенні цілей проєкту – це нечітке формулювання, відсутність часових обмежень і конкретних критеріїв оцінки результатів. Щоб уникнути таких помилок та забезпечити правильне планування, рекомендується використовувати метод SMART-підхід, який допомагає структурувати всю інформацію на початковій стадії проєкту, встановити реалістичні терміни, оцінити доступні ресурси і забезпечити кожного учасника чіткими та конкретними завданнями. Назва цього підходу походить від англomовних слів, які складають аббревіатуру SMART і мають специфічне значення²²:

SMART-підходу дає змогу структурувати цілі та зробити їх досяжними, ефективними та вимірюваними. Розглянемо кожен елемент SMART-підходу детально (див. рис. 1.2.2):

- **Specific (Конкретність).** Ціль проєкту має бути чіткою та конкретною. Це означає, що вона повинна однозначно описувати те, чого проєкт має досягти. Питання, які варто поставити під час формулювання цілі, включають: «Що саме ми хочемо досягти?», «Хто залучений до цього процесу?» і «Де це буде реалізовано?».

²² Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

Наприклад, замість розмитої цілі «Поліпшити обслуговування клієнтів» можна поставити конкретнішу: «Зменшити час обслуговування клієнтів на 20% упродовж наступних трьох місяців».

- **Measurable (Вимірюваність).** Кожна ціль повинна бути кількісно або якісно вимірювана, щоб можна було оцінити прогрес та досягнення. Це дозволяє з'ясувати, чи проєкт рухається у правильному напрямку. Показники вимірювання мають бути доступними і зрозумілими для всіх учасників проєкту. Наприклад, якщо метою є підвищення залученості громади, вимірюваним показником може бути кількість учасників заходів, організованих у рамках проєкту.

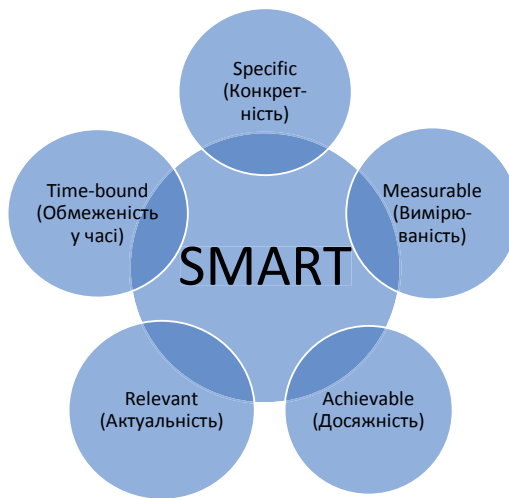


Рис. 1.2.2. Сучасна постановка проєктних цілей за SMART-підходом

Джерело: складно автором за ²³.

²³ Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

- **Achievable (Досяжність).** Ціль повинна бути реальною з урахуванням доступних ресурсів, знань і обмежень. Якщо ціль є надто амбітною, це може призвести до розчарування й невдачі. Важливо оцінити ресурси, час, людський потенціал та інші умови для досягнення цілі. Для досяжної цілі необхідно знати відповіді на запитання: «Чи маємо ми достатньо ресурсів та можливостей для її реалізації?», «Чи реально це з огляду на наявні обмеження?».
- **Relevant (Актуальність).** Ціль має бути актуальною і відповідати загальним цілям та стратегії організації чи проєкту. Це означає, що вона повинна мати значення та користь для проєкту, вирішувати важливі завдання і сприяти основній місії. Важливо переконатися, що ціль відповідає на запитання: «Чи дійсно ця ціль має значення?», «Чи допоможе вона досягти загальної мети?».
- **Time-bound (Обмеженість у часі).** У кожній цілі має бути чітко визначений термін виконання. Наявність кінцевого строку дозволяє розподілити зусилля та оцінити досягнення на кожному етапі. Часові межі допомагають підтримувати мотивацію та організованість у досягненні цілей. Наприклад, замість цілі «Поліпшити комунікацію з клієнтами», краще сформулювати «Поліпшити комунікацію з клієнтами до кінця року шляхом впровадження нової CRM-системи».

SMART-підхід допомагає уникнути двозначності у постановці цілей та підвищує ймовірність успішної реалізації проєкту.

Для того щоб ефективно встановити цілі та проводити моніторинг їх досягнення, необхідно чітко визначити очікуваний результат і те, які конкретні зміни він має принести. Сфокусувавшись на кінцевих досягненнях, а не лише на зусиллях, витрачених на їх досягнення, можна уникнути розпорошення уваги на менш важливі завдання. Важливо також регулярно оцінювати прогрес, щоб розуміти, чи рухається проєкт у правильному

напрямку, і при необхідності коригувати дії для досягнення запланованих результатів. Це дозволить керівникові проєкту не просто контролювати виконання задач, а й зосередитися на досягненні кінцевої мети, що сприятиме підвищенню ефективності роботи команди.

Окрім того, аналіз проміжних результатів дає можливість оцінити доцільність використаних ресурсів та підходів, а також передбачити можливі ризики й уникнути їх. Такий підхід забезпечує більш гнучке та адаптивне управління, що особливо важливо в умовах постійних змін або непередбачених обставин. Розуміння реального впливу кожного кроку на досягнення загальної мети допомагає не тільки ефективніше розподіляти зусилля команди, а й мотивує її членів, оскільки вони бачать значущість і результати своєї роботи.

Соціальний проєкт виконує низку **функцій**, спрямованих на розв'язання суспільно значущих проблем та покращення якості життя населення як територіальної громади, так і країни в цілому. Серед таких функцій можна виділити:

- **аналітична функція**, включає дослідження соціальних потреб і проблем, які потребують розв'язання, що дозволяє зрозуміти специфіку, масштаб і причини існуючих проблем, на основі яких розробляються цілі та заходи проєкту;
- **організаційна функція**, яка спрямована на структурування процесу реалізації проєкту, включаючи планування, розподіл завдань, координацію командних дій та управління ресурсами, що забезпечує злагоджене виконання завдань та досягнення цілей;
- **мобілізаційна функція**, яка стимулює залучення громадськості, волонтерів, партнерів та фінансування для підтримки і реалізації соціального проєкту, що сприяє формуванню альянсу з різними зацікавленими сторонами та подальшому успіху проєкту;

- **інноваційна функція**, яка сприяє розвитку нових методів, технологій чи моделей поведінки в суспільстві;
- **комунікативна функція**, яка забезпечує інформування громадськості, учасників і партнерів про мету, заходи та результати проєкту, що сприяє прозорості діяльності у рамках проєкту, підвищує рівень довіри та залученості;
- **навчальна функція**, яка полягає у передачі знань, досвіду та навичок учасникам та зацікавленим сторонам. Соціальні проєкти часто включають освітні заходи, тренінги або семінари, спрямовані на підвищення обізнаності та розвиток компетенцій;
- **соціально-адаптаційна функція**, яка допомагає окремим категоріям населення пристосуватися до соціальних, економічних чи культурних умов, що особливо важливо для вразливих груп населення, яким необхідна підтримка в інтеграції в суспільство;
- **контрольна функція** включає моніторинг і оцінку ходу реалізації проєкту для забезпечення відповідності його цілей і результатів запланованим. Завдяки цьому відбувається коригування дій та розподілу ресурсів за потреби.

Отже, кожна з цих функцій робить свій внесок у комплексне розв’язання соціальних проблем, забезпечуючи ефективність і стійкість соціального проєкту. Управління соціальними проєктами є складним і багатогранним процесом, спрямованим на досягнення конкретних соціально значущих результатів для поліпшення якості життя населення як територіальної громад, так і країни в цілому. Використання SMART-підходу допомагає структурувати та досягати цілей проєкту, чітко окреслюючи очікувані результати, часові межі, наявні ресурси і необхідні дії.

1.3. Класифікація та види соціальних проєктів

Залежно від мети проєкту (отримання прибутків чи соціального ефекту) розрізняють **два види проєктів**:

- комерційні (бізнес-проєкти);
- некомерційні проєкти (соціальні).

У свою чергу кожен з цих видів може мати свою типологію і кваліфікацію залежно від сфери застосування, масштабів, тривалості та інших особливостей.

Класифікація та види соціальних проєктів базуються на різних критеріях, що дозволяє краще розуміти їх специфіку, цілі, завдання та особливості реалізації. Соціальні проєкти класифікують залежно від тривалості, обсягу, цільової аудиторії, джерел фінансування та рівня реалізації. Розглянемо деякі варіанти класифікації і групування соціальних проєктів:

1. За масштабом і рівнем реалізації:

- *місцеві проєкти* реалізуються на рівні конкретної територіальної громади, міста чи регіону. Зазвичай такі проєкти спрямовані на розв'язання локальних проблем, таких як розвиток місцевої інфраструктури, підвищення якості послуг для жителів територіальної громади;
- *національні проєкти* охоплюють територію всієї країни, мають масштабний характер і спрямовані на розв'язання загальнонаціональних соціальних проблем, наприклад, поліпшення доступу до освіти чи охорони здоров'я;
- *міжнародні проєкти* передбачають співпрацю з іншими країнами та/або міжнародними організаціями, націлені на глобальні проблеми (наприклад, боротьба з бідністю, зміни клімату, права людини).

2. За тривалістю:

- *короткострокові* – тривають від кількох місяців до одного року. Зазвичай спрямовані на досягнення швидких результатів, наприклад, проведення тренінгу для соціальних працівників;
- *середньострокові* – тривалість яких становить від одного до трьох років. Це можуть бути програми, орієнтовані на розвиток соціальних навичок, інтеграцію певних груп населення до суспільного життя;
- *довгострокові* – тривалість понад три роки, мають комплексний характер і охоплюють системні зміни, наприклад, створення центрів реабілітації або покращення екологічної ситуації.

3. За цільовою аудиторією:

- *дитячі та молодіжні* проєкти спрямовані на забезпечення соціального захисту, підтримку освіти та розвиток молоді (наприклад, проєкти для підвищення якості шкільної освіти, спортивні програми);
- *проєкти для літніх людей* націлені на підтримку людей похилого віку, соціальну адаптацію та забезпечення догляду (створення центрів дозвілля, медико-соціальні програми);
- *проєкти для людей з інвалідністю* спрямовані на інтеграцію таких осіб до суспільства, забезпечення доступу до освіти, працевлаштування, різних послуг;
- *проєкти для вразливих груп населення* включають підтримку безробітних, людей з низьким рівнем доходів, осіб, які зазнали насильство тощо.

4. За характером проєктованих змін:

- *інноваційні* – передбачають впровадження нових ідей, методів або технологій (наприклад, використання ІІІ для надання соціальних послуг);
- *інтеграційні* – спрямовані на інтеграцію різних соціальних груп у суспільне життя, наприклад, проєкти для адаптації ВПО або підтримки дітей з особливими освітніми потребами;
- *підтримуючі (реанімаційні, реставраційні)* – вирішують завдання екологічного характеру, збереження культурної спадщини тощо.

5. За сферою діяльності:

- *освітні* – зосереджені на підвищенні доступності освіти, підвищенні кваліфікації, створенні умов для навчання;
- *науково-технічні* – мають пошуковий та/або експериментальний характер, а коли їх результати будуть представленні громадськості – набувають соціальної функції (суспільний інтерес, створення асоціацій і клубів, пробудження наслідування, надання учасникам якості публічних діячів тощо);
- *медичні та оздоровчі* – спрямовані на поліпшення охорони здоров'я та доступу до медичних послуг, а також на проведення профілактичних заходів серед населення;
- *екологічні* – націлені на захист навколишнього середовища, боротьбу зі змінами клімату, збереження біорізноманіття;
- *культурні* – розвивають культурну спадщину, сприяють культурному збагаченню суспільства, наприклад, організація культурних заходів або збереження історичних пам'яток;
- *технічні* – спрямовані на створення нового продукту;
- *організаційні* – сприяють організаційному розвитку установи, організації;

- *соціальні* – спрямовані на отримання певного соціального ефекту;
- *змішані* – є комбінацією декількох основних типів проєктів.

6. За типом фінансування:

- *державні* – фінансуються за рахунок державного бюджету та спрямовані на виконання національних соціальних програм;
- *недержавні (громадські)* – фінансуються за рахунок благодійних фондів, громадських організацій та спрямовані на досягнення конкретних соціальних цілей;
- *приватні (корпоративні)* – фінансуються бізнесом і можуть включати корпоративну соціальну відповідальність, наприклад, створення програм для підтримки територіальної громади чи екологічних ініціатив;
- *міжнародні* – фінансування здійснюється за рахунок міжнародних організацій та інституцій, зокрема, ООН, ЄС або міжнародних фондів.

7. За особливостями фінансування:

- *змішані* – для здійснення таких проєктів їх організатори залучають кошти з різних джерел і на різних умовах;
- *інвестиційні* – його реалізація має задовольняти основний мотив інвестора – отримання максимального прибутку. Остання обставина різко знижує можливість стати інвестиційними для значної частини соціальних проєктів. Розрахунок на інвестиції для соціального проєкту повинен враховувати і відмінність форм інвестування, наприклад, будівництво доступного житла для малозабезпечених верств населення, створення соціального підприємства з переробки пластику та виробництва екологічно чистих товарів,

створення інфраструктури для використання відновлюваних джерел енергії у віддалених громадах;

- *спонсорські* – спонсор проявляє інтерес до цілей проєкту, який потребує коштів, але, насамперед, він переслідує свою користь;
- *кредитні* – фінансування, специфіка якого полягає в тому, що отримання фінансових коштів можливе тільки під умову надання гарантій кредитній установі (наприклад, під заставу власності);
- *бюджетні* – фінансування в рамках державного, обласного, міського або районного бюджетів, найчастіше у вигляді асигнувань для здійснення планової діяльності державної або комунальної установи, а в деяких випадках – цілої мережі відповідних установ, а також субсидій (дотація);
- *благодійні* – фінансування безприбуткових або витратних проєктів із неекономічних міркувань дозволяють виділити як самостійний тип благодійні проєкти.

8. За рівнем результативності:

- проєкти з *безпосереднім соціальним ефектом*: орієнтовані на швидкий результат і негайний вплив на цільову аудиторію;
- проєкти з *відкладеним соціальним ефектом*: результати проявляються через певний час після реалізації, наприклад, програми професійного навчання для підлітків, що мають вплив у майбутньому.

Таблиця 1.3.1. Класифікація соціальних проєктів

Класифікаційна ознака	Види проєктів
Мета й характер діяльності	Комерційні (бізнес-проєкт) Некомерційні (соціальний)
Масштаб та рівнем реалізації	Міжнародні

Класифікаційна ознака	Види проєктів
	Національні Регіональні Місцеві
Тривалість	короткострокові середньострокові довгострокові
За цільовою аудиторією	Дитячі і молодіжні Проєкти для літніх людей Проєкти для осіб з інвалідністю Проєкти для вразливих груп населення Інші
Характер проєктованих змін	Інноваційні Підтримуючі Інтеграційні
Сфера діяльності	Освітні Науково-технічні Медичні та оздоровчі Культурні Технічні Змішані
Тип фінансування	Державні Недержавні Приватні Міжнародні
Особливості фінансування	Змішані Інвестиційні Спонсорські Кредитні Бюджетні Благодійні
Рівень результативності	З безпосереднім соціальним ефектом З відкладеним соціальним ефектом
Структура	Мікропроєкти

Класифікаційна ознака	Види проєктів
	монопроєкти мультипроєкти мегапроєкти
Ступінь складності	прості складні дуже складні
Види	Гуманітарні М'які Тверді
Типи	Внутрішні Зовнішні

Джерело: узагальнено автором.

9. Типи проєктів за структурою:

- *мікропроєкти* – форма прояву індивідуальної ініціативи, яка отримує підтримку та схвалення з боку оточуючих. Для її реалізації можуть не знадобитися додаткові фінансові ресурси чи спеціальне обладнання, а використовуватися лише доступні підручні засоби;
- *малі проєкти* не передбачають значного фінансування, великої кількості споживачів, досить прості в управлінні;
- *мегапроєкти* – це зазвичай цільові програми, що складаються із взаємозалежних проєктів;
- *монопроєкти* – це окремі проєкти різних типів, видів та масштабів;
- *мультипроєкти* – комплексні проєкти, що складаються з ряду монопроєктів і потребують застосування багатопроектного управління.

10. За ступенем складності:

- прості;

- складні;
- дуже складні.

11. Залежно від об'єкта проєкту:

- проєкти, спрямовані на співробітників центру (*внутрішні*). Такі проєкти спрямовуються на організаційну розбудову закладу, встановлення партнерських зв'язків, підвищення професійно-освітнього рівня співробітників, встановлення міжнародних контактів тощо;
- проєкти, орієнтовані на інші категорії населення (*зовнішні*) фінансово підтримуються вітчизняними і міжнародними фондами та організаціями.

12. Залежно від характеру та спрямованості впливу²⁴:

- *гуманітарні* проєкти спрямовані на надання допомоги та підтримки людям, які знаходяться в кризових ситуаціях або потребують негайної допомоги через природні катастрофи, конфлікти чи інші надзвичайні ситуації. Зазвичай такі проєкти спрямовані на задоволення базових потреб, таких як їжа, вода, медична допомога, притулок та захист;
- «*м'які*» (проєкти розвитку) зосереджені на довгостроковому підвищенні якості життя та соціально-економічного розвитку населення чи окремої територіальної громади. Вони спрямовані на підвищення рівня освіти, розвиток навичок, зміцнення інституційних спроможностей, покращення здоров'я та добробуту населення;
- *інфраструктурні* проєкти («тверді») зосереджені на будівництві, ремонті та модернізації фізичної

²⁴ Галайдук В.В., Лоріашвілі Л.С., Пеша І.В., Сопівник І.В., Тілікіна Н.В. Навчально-методичне забезпечення організації соціальної роботи та надання соціальних послуг у територіальних громадах. Навчальний посібник. Київ, 2024. С. 300.

інфраструктури, яка є основою для економічного розвитку та добробуту суспільства.

Кожен вид проєктів відіграє важливу роль у розвитку суспільства, вирішуючи специфічні завдання та задовольняючи різноманітні потреби. Гуманітарні проєкти забезпечують невідкладну допомогу та підтримку в кризових ситуаціях, «м'які» проєкти розвитку сприяють довгостроковому соціально-економічному розвитку, а інфраструктурні проєкти створюють фізичну основу для покращення якості життя та економічного зростання. Отже, соціальні проєкти мають багатовимірну класифікацію, яка допомагає визначити найбільш відповідні підходи до управління кожним із них залежно від конкретних цілей, ресурсів і суспільних потреб.

1.4. Специфіка портфельного і програмного управління проєктами

Сучасне управління проєктами стає невід'ємною складовою стратегічного розвитку організацій у різних сферах діяльності. У зв'язку з підвищенням складності і масштабів проєктів зростає потреба у системному підході до їх координації та оптимізації. Портфельне та програмне управління проєктами є ефективними інструментами, які дозволяють організаціям не тільки контролювати виконання окремих ініціатив, але й забезпечувати їхню відповідність стратегічним цілям. Це управління дає змогу оптимізувати використання ресурсів, уникати дублювання зусиль і забезпечувати скоординоване досягнення результатів на різних рівнях діяльності.

Портфельне управління передбачає об'єднання проєктів, програм та інших ініціатив, які, хоча й можуть не мати прямої залежності, разом підтримують стратегічний розвиток організації. Програми, у свою чергу, координують взаємопов'язані проєкти для досягнення єдиної мети та оптимізації управління ними. Взаємозв'язки між проєктами, програмами та

портфелями створюють багаторівневу структуру управління, що дозволяє організації ефективніше досягати довгострокових результатів.

Завдяки багаторівневій структурі управління організація може ефективніше координувати свої ресурси та зусилля, спрямовуючи їх на реалізацію стратегічних цілей. Саме в цьому контексті портфель розглядається як набір проєктів і програм, об'єднаних спільною метою для забезпечення ефективного управління та досягнення загальних цілей та завдань.

Портфель – це набір проєктів чи програм та інших робіт, об'єднаних разом із єдиною метою ефективного управління ними задля досягнення стратегічних цілей. Проєкти та програми портфеля не обов'язково є взаємозалежними чи безпосередньо пов'язаними. Портфель може включати проєкти та програми з різних сфер діяльності, які можуть і не бути пов'язаними між собою, але їх вибір обґрунтовано стратегічною цінністю для організації. Наприклад, портфель соціальних проєктів може включати програми підтримки бездомних, захисту прав дітей, допомоги людям з інвалідністю та адаптації переселенців, які загалом спрямовані на покращення добробуту вразливих груп населення.

Управління портфелем соціальних проєктів передбачає стратегічне управління декількома соціальними проєктами одночасно, включаючи їх виявлення, пріоритизацію, авторизацію, координацію та контроль для досягнення загальних соціальних цілей. Це також включає регулярний перегляд проєктів з метою оптимального розподілу ресурсів і забезпечення відповідності портфеля стратегії організації.²⁵ Управління портфелем завершується лише із завершенням життєвого циклу проєкту.

Таким чином, управління портфелем забезпечує широке стратегічне бачення, охоплюючи декілька проєктів для досягнення загальної мети, тоді як

²⁵ Приймак В. М. Управління проєктами. Збірник кейсів: навч. посіб. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
https://www.researchgate.net/publication/344136281_Upravlinna_proektami_Zbirnik_ksjviv

програма об'єднує взаємопов'язані проекти, спрямовані на конкретні результати і ефективне використання ресурсів.

Програма – це комплекс взаємопов'язаних проєктів та заходів, об'єднаних спільною метою та координованих спільно задля підвищення загальної результативності та управління. Програма має завершення, як і проєкт. Вона допомагає координувати різні проєкти, які сприяють досягненню однієї стратегічної мети. Наприклад, програма з модернізації закладів загальної середньої освіти може включати проєкти з ремонту будівель, закупівлі обладнання та підвищення кваліфікації вчителів. Всі ці проєкти мають загальну мету – покращити якість освіти.

Управління програмами приділяє основну увагу взаємозалежностям проєктів та допомагає визначити оптимальний підхід до їхнього управління: усунення обмежень за ресурсами і/або розв'язання конфліктів; узгодження організаційного/стратегічного напрямку, що стосується цілей і завдань проєктів і програми; розв'язання і управління змінами в межах загальної структури управління проєктом²⁶.

Отже, управління програмами зосереджується на координації взаємозалежних проєктів для досягнення загальних цілей, тоді як кожен окремий проєкт є самостійною ініціативою з чітко визначеними ресурсами, строками та результатами, які він має забезпечити.

Проєкт – це обмежена в часі ініціатива, спрямована на досягнення конкретного результату або створення унікального продукту, послуги чи процесу. Він має чіткі цілі, бюджет, строки виконання і ресурси. Наприклад, створення нової програми навчання чи будівництво будівлі – це окремі проєкти.

Управління проєктом – це шлях від ідеї до реалізації. УП – це процес планування, організації, контролю та завершення проєкту, спрямований на

²⁶ Приймак В. М. Управління проєктами. Збірник кейсів. Навч. посіб. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
https://www.researchgate.net/publication/344136281_Upravlinna_proektami_Zbirnik_kejsiv

досягнення конкретних цілей у визначені строки та в межах обмежених ресурсів.

Також, доцільно згадати про план, який є невід'ємною частиною управління проектом.

План – це система цільових показників розвитку загальної системи проекту або його частини. Це документ або набір документів, що окреслюють стратегію і дії для досягнення цілей, визначених проектом, програмою чи портфелем. Він містить завдання, ресурси, терміни, бюджет і критерії оцінки результатів. Кожен проект, програма та портфель мають свої плани, які допомагають координувати їхні дії та контролювати досягнення цілей.

Необхідно також розуміти різницю між поняттями «проект», «план» та «програма» (рис. 1.4.1) та взаємозв'язки між управлінням проектами, програмами та портфелями графічно представлені на рис. 1.4.1.

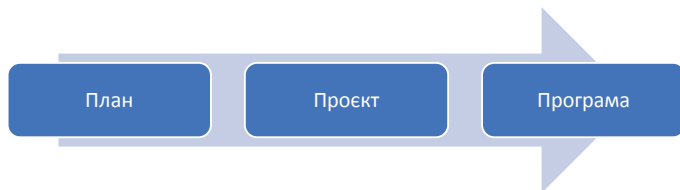


Рис. 1.4.1. Логічний взаємозв'язок понять «план», «проект» та «програма»

Джерело: ²⁷

Порівнюючи ці три поняття, можна дійти невтішного висновку, що найбільш «вузьким» є поняття «плану», а найбільш «широким» відповідно поняття «програми». У цьому проект містить у собі певну кількість планів, а програма, зазвичай, складається з певної кількості проектів. Хоча не всі проекти є частиною певних програм.

²⁷ Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів. Навч. посіб. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
https://www.researchgate.net/publication/344136281_Upravlinna_proektami_Zbirnik_kejsiv

Терміни «план», «портфель», «програма» і «проект» є важливими концепціями в управлінні, і вони пов'язані між собою в ієрархічній системі управління ініціативами та завданнями організації. Розглядаючи зв'язок між цими поняттями можна представити їх у вигляді схеми (див. рис. 1.4.2), де:

- **проекти** є базовими елементами і виконуються для досягнення окремих цілей;
- **програми** об'єднують взаємопов'язані проекти, щоб забезпечити скоординоване виконання дій, спрямованих на досягнення більш комплексної мети;
- **портфель** включає як програми, так і незалежні проекти, які є частиною стратегічного плану організації та призначені для досягнення загальних цілей;
- **план** є інструментом, який забезпечує структуроване управління на кожному рівні проекту, програми і портфеля, щоб чітко розподілити ресурси, оцінити результати і контролювати прогрес.

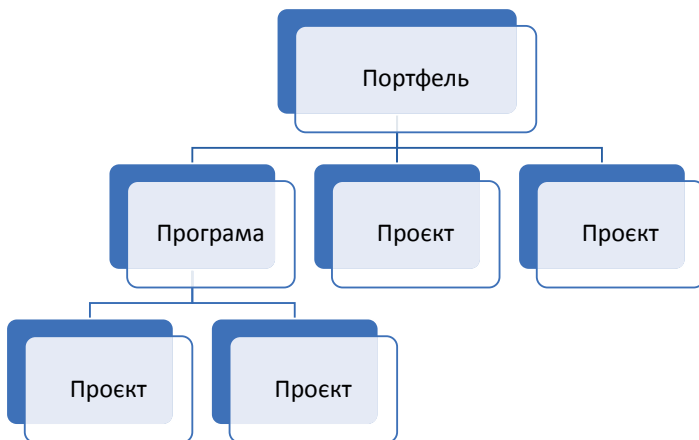


Рис. 1.4.2. Взаємозв'язок між термінами «план», «портфель», «програма» і «проект»

Джерело: складено автором.

Прийнято вважати, що за ступенем використання в організації різних інструментів управління проектами можна побічно судити про потенціал її інноваційного зростання і перспективи розвитку.

Інноваційний потенціал організації залежить від рівнів та інструментів управління проектами. На рівні проекту основна мета – розв’язання тактичного завдання, результатом якого є створення інноваційного продукту чи послуги, що сприяє появі нових характеристик або підвищенню якості. На рівні соціальної програми вирішується комплексне завдання щодо вирішення соціальної проблеми на рівні країни, тоді як на рівні бізнес програми – виведення інновацій на ринок, що дозволяє розширити ринок і підвищити прибутковість. Рівень портфеля спрямований на досягнення стратегічних переваг і дозволяє випустити серію нових продуктів/послуг, забезпечуючи глобалізацію отриманих переваг.

Таблиця 1.4.1. Взаємозв'язок потенціалу інноваційного зростання організації залежно від складу використовуваних інструментів управління проектами

Рівні	Мета, що досягається	Результат	Ефект
Проект	Розв’язання тактичного завдання	Створення інноваційного продукту, послуги, результату	Можливість отримання нових характеристик продукту/послуг, підвищення якості продукту/послуг
Програма	Розв’язання комплексного завдання	Виведення на ринок інноваційного продукту/послуги	Можливість розширення ринку, збільшення прибутковості
Портфель	Досягнення переваг	Виведення на ринок нової серії продуктів/послуг	Глобалізація досягнутої переваги

Джерело: доповнено автором за ²⁸.

Управління проектами, програмами та портфелями не лише формує базу для досягнення стратегічних цілей організації, але й забезпечує гнучкість у відповіді на сучасні виклики у суспільстві. Інтеграція цих управлінських

²⁸ Кривов Г. О. Зворикін К. О., Кривова С. Г. Управління проектами у наукоємному машинобудуванні: Навчальний посібник. Київ: КВІЦ, 2019. 224 с.

інструментів дозволяє організаціям оптимізувати ресурси, зменшувати ризики та підвищувати ефективність реалізації соціальних ініціатив. Завдяки чітко визначеним цілям та взаємозв'язкам між проєктами, програмами та портфелями, організації здатні адаптуватися до мінливих умов, що, в свою чергу, сприяє сталому розвитку та інноваційному зростанню в умовах конкуренції.

Завдання для практичної роботи

1. Складіть приклад соціального проєкту, визначивши його цільову аудиторію, мету та основні завдання.
2. Визначте ключові особливості соціального проєкту, які відрізняють його від інших типів проєктів.
3. Порівняйте концепцію соціального проєкту з комерційним проєктом, виділивши спільні риси та відмінності.
4. Проведіть аналіз, що включає визначення управління соціальними проєктами, його основних принципів та ключових компонентів. Поясніть, чому цей процес є важливим.
5. Напишіть есе, у якому розкрийте основну мету соціальних проєктів та їх вплив на суспільство.
6. Зробіть схему, яка відображає ключові етапи управління соціальним проєктом. Виділіть функції кожного етапу.
7. Розробіть план комунікативної стратегії для інформування громадськості про цілі та результати соціального проєкту.
8. Візьміть конкретний соціальний проєкт і сформулюйте для нього цілі за принципом SMART.
9. Створіть таблицю для порівняння комерційних та соціальних проєктів, підкресливши їх основні характеристики.

10. Підготуйте порівняння короткострокових, середньострокових і довгострокових соціальних проєктів, з описом прикладів для кожної категорії.
11. Напишіть пропозицію для соціального проєкту, спрямованого на інтеграцію людей з інвалідністю до суспільства.
12. Підготуйте огляд міжнародних соціальних ініціатив, які передбачають співпрацю з іншими державами та організаціями. Наведіть приклади.
13. Дослідить джерела фінансування для соціальних проєктів та опишіть їх переваги та недоліки.
14. Проведіть дослідження про портфельне управління соціальними проєктами та створіть презентацію з поясненням його стратегічної важливості.
15. Розробіть сценарій, в якому програмне управління може бути більш ефективним, ніж окреме управління проєктами.
16. Проведіть мозковий штурм, створивши перелік характеристик, що визначають проєкт, та підготуйте доповідь.
17. Створіть пропозицію структурування портфеля соціальних проєктів для організації, яка займається допомогою вразливим групам населення.
18. Розробіть детальний план соціального проєкту, включаючи часові рамки, бюджет та основні завдання.
19. Зробіть аналіз, як реалізація соціальних проєктів впливає на добробут суспільства. Використовуйте реальні приклади.
20. Підготуйте план управління ризиками для соціального проєкту. Оцініть можливі загрози та способи їх мінімізації.

Тестові запитання до розділу

1. Яке з наведених визначень найкраще описує поняття «проєкт»?
 - а) унікальна діяльність, що не має обмежень

- б) комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на досягнення конкретної мети в певний термін і в рамках визначеного бюджету
- в) процес, що триває без кінцевого терміна

2. Який з етапів не є частиною управління проектом?

- а) ініціація
- б) оцінка впливу
- в) виконання

3. Чим соціальний проект відрізняється від бізнес-проекту?

- а) соціальний проект завжди фінансується за рахунок приватних інвестицій
- б) бізнес-проект має на меті отримання прибутку, тоді як соціальний проект фокусується на розв'язанні соціальних проблем
- в) соціальний проект завжди має чітко визначену цільову аудиторію

4. Яка з наведених характеристик не є притаманною соціальному проекту?

- а) оцінка за фінансовими показниками
- б) фокус на покращення якості життя певних груп населення
- в) можливість фінансування через гранти та благодійні організації

5. Що таке управління проектом?

- а) процес, що включає лише фінансовий контроль за проектом
- б) процес планування, організації, контролю та завершення проекту для досягнення конкретних цілей у визначені строки
- в) діяльність, що виконується лише в рамках бізнес-проектів

6. Що таке управління соціальними проектами?

- а) процес контролю фінансів

- б) процес, спрямований на досягнення конкретних цілей у визначені строки та в межах обмежених ресурсів
- в) процес підбору кадрів
- г) процес моніторингу здоров'я населення

7. Яка основна мета соціального проєкту?

- а) максимізація прибутку
- б) поліпшення якості життя суспільства або окремих груп населення
- в) підвищення рівня освіти
- г) зменшення витрат на соціальні послуги

8. Який з наведених етапів не входить до процесу управління соціальним проєктом?

- а) ініціація
- б) моніторинг
- в) визначення штатного розпису
- г) виконання

9. Яка з функцій соціального проєкту забезпечує інформування громадськості про мету та результати проєкту?

- а) організаційна функція
- б) мобілізаційна функція
- в) комунікативна функція
- г) аналітична функція

10. Що означає поняття SMART у контексті постановки цілей соціального проєкту?

- а) система визначення фінансових ресурсів

- б) принцип формулювання цілей, який включає конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність і обмеженість у часі
- в) стратегія залучення волонтерів
- г) метод оцінки ризиків у проєктах

11. Яка з наведених характеристик визначає комерційні проєкти?

- а) спрямовані на отримання соціального ефекту
- б) охоплюють територію всієї країни
- в) мають на меті отримання прибутку
- г) реалізуються на рівні конкретної територіальної громади

12. Короткострокові соціальні проєкти зазвичай тривають:

- а) менше 3 місяців
- б) від кількох місяців до одного року
- в) від одного до трьох років
- г) понад три роки

13. Які з наведених проєктів спрямовані на інтеграцію людей з інвалідністю до суспільства?

- а) освітні проєкти
- б) проєкти для літніх людей
- в) інтеграційні проєкти
- г) гуманітарні проєкти

14. Яка з наведених характеристик стосується міжнародних соціальних проєктів?

- а) реалізуються тільки в окремій територіальній громаді
- б) охоплюють територію однієї країни

- в) передбачають співпрацю з іншими державами та міжнародними організаціями
- г) мають короткостроковий характер

15. Який тип фінансування передбачає отримання коштів від благодійних фондів та громадських організацій?

- а) державні
- б) приватні
- в) недержавні
- г) міжнародні

16. Що таке портфельне управління проєктами і яку роль воно відіграє в стратегічному розвитку організації?

- а) управління окремими проєктами
- б) об'єднання проєктів та програм для досягнення стратегічних цілей
- в) фінансування проєктів
- г) розробка нових стратегій

17. Яка основна мета програмного управління проєктами?

- а) управління незалежними проєктами
- б) координація взаємопов'язаних проєктів для досягнення єдиної мети
- в) оптимізація використання ресурсів
- г) проведення моніторингу та оцінки проєктів

18. Яке з наведених тверджень про проєкти є правильним?

- а) проєкти завжди мають чітку залежність від інших проєктів
- б) проєкти є короткостроковими ініціативами, що мають визначені цілі і ресурси

- в) проєкти можуть тривати без обмеження в часі
- г) проєкти не мають бюджету

19. Як портфель соціальних проєктів може бути структурований?

- а) лише з програм, що підтримують соціальну справедливість
- б) з різних проєктів, які можуть бути несуттєво пов'язані, але стратегічно важливі для організації
- в) тільки з проєктів, що фінансуються державою
- г) лише з проєктів, що реалізуються на рівні однієї територіальної громади

20. Яка роль плану в управлінні проєктами, програмами та портфелями?

- а) він визначає лише ресурси, необхідні для виконання проєкту
- б) він є основним документом, що містить стратегію та дії для досягнення цілей
- в) він не має значення для ефективності управління
- г) він використовується тільки на етапі завершення проєкту

Рекомендована література

1. A Guide to the Project management Body Knowledge. Project Management Institute Standards Committee. 2000 Edition., 2000. 224 p.
2. British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to Project management. 182 p.
3. Jeffrey K. Pinto. Project Management: Achieving Competitive Advantage (4th Edition). 2015. 560 p.
4. Kerzner H. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Wiley. John Wiley & Sons, LTD. 2023. 448 pp.

5. Larson E., Gray C. Project Management: The Managerial Process. McGraw Hill; 7th edition. 2017. 688 p.
6. Martin, P., Tate, K. (2001). Getting started in project management. New York: John Wiley & Sons.
7. Russell D. Archibald. Managing High-Technology Programs and Projects. Wiley. John Wiley & Sons, LTD. 2003. 415 p.
8. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
9. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
10. Довгань Л.С., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управління та адміністрування». К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
11. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: Навч.посіб. К.:МАУП, 2002, 200 с.
12. Кривов Г. О. Зворикін К. О., Кривова С. Г. Управління проектами у наукоємному машинобудуванні: Навчальний посібник. Київ: КВІЦ, 2019. 224 с.
13. Ноздріна Л. В., Яшук В. І., Полотай О. І., Управління проектами: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432с.
14. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів: навч. посіб. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
https://www.researchgate.net/publication/344136281_Upravlinna_proektami_Zbirnik_kejsiv
15. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.
16. Семез А.А. Соціально-педагогічне проєктування: Навчально-методичний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних

закладів спеціальності 6.010106 Соціальна педагогіка. – Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2012. 132 с.

17. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. К.: Каравела, 2006. 320 с.
18. Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 1. Методи та технології соціологічних досліджень. Практичний посібник. Київ, ФОП Мороз А.Т. 2024. 96 с.
19. Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. Київ, ФОП Мороз А.Т., 2024. 144 с.
20. Трілленберг Вілфрід. Проєктний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 95 с.
21. Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проєктів: Конспект лекцій. Київ: МАУП, 2002. 128 с.

РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗРОБКИ ТА ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

2.1. Етапи життєвого циклу соціального проєкту

Процес виконання проєкту, або життєвий цикл, охоплює період від його початку до завершення. Кожен проєкт має унікальний результат, що потребує індивідуального підходу до його реалізації, тому моделі життєвого циклу доцільно адаптувати до соціального проєкту. Вибір правильної моделі, з огляду на її переваги та недоліки, є важливим для успіху конкретного соціального проєкту.

Життєвий цикл проєкту – це певний проміжок часу від моменту появи проєкту до моменту його завершення.

У науковій літературі існують різні підходи до формування життєвого циклу проєкту, які можуть варіюватися залежно від сфери застосування. Ці підходи охоплюють різні етапи, такі як ініціювання, планування, виконання, моніторинг та закриття проєкту. Вивчення життєвого циклу проєкту є актуальним у таких сферах, як управління, інженерія, інформаційні технології та соціальні науки. Кожна з цих сфер пропонує свої специфічні моделі та методи, що дозволяють адаптувати підходи до особливостей конкретного проєкту.

Насамперед, розглянемо **життєвий цикл** проєкту (рис. 2.1.1), методологія якого розроблена Інститутом управління проєктами (англ. *Project Management Institute*) та має 5 фаз²⁹:

Ініціювання проєкту (аналіз ситуації та ідей) включає:

²⁹ A Guide to the Project management Body Knowledge. Project Management Institute Standards Committee. 2000 Edition., 2000 – 224 p.

- визначення соціальної проблеми, яку необхідно вирішити, та аналіз потреб територіальної громади або цільової групи;
- формулювання цілі, мети і завдань проєкту, які мають бути досягнуті;
- розробка загальної структури проєкту, включаючи визначення ключових компонентів, ресурсів та очікуваних результатів;
- ідентифікація всіх зацікавлених сторін, включаючи бенефіціарів, партнерів, донорів та інших учасників.

Планування проєкту (опис, схема, критерії успіху) складається з таких компонентів:

- детальний опис завдань, методів та інструментів, які будуть використовуватися для реалізації проєкту;
- розробка плану дій, включаючи визначення етапів реалізації, розподіл обов'язків та ресурсів, встановлення часових рамок;



Рис. 2.1.1. Життєвий цикл проєкту

Джерело: укладено за ³⁰.

³⁰ Андріученко Т.В., Пеша І.В., Тілікіна Н.В. та ін. Цифрова молодіжна робота. Навчально-методичний посібник. Київ: Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики, 2021. 84 с.

- визначення можливих ризиків та розробка стратегій їхньої мінімізації;
- визначення джерел фінансування, складання бюджету та планування витрат.

Реалізація проєкту (виконання і координація) включає:

- здійснення запланованих заходів та завдань відповідно до розробленого плану;
- координація діяльності команди проєкту, розподіл обов'язків та контроль виконання завдань;
- забезпечення ефективної комунікації між усіма учасниками проєкту, інформування стейкхолдерів про прогрес та результати;
- розв'язання поточних проблем та коригування планів у разі необхідності

Моніторинг і оцінка (відповідність цілям) мають проводитися регулярно для виявлення відхилень від плану та ухвалення коригувальних дій, а саме:

- регулярне відстеження перебігу виконання проєкту, аналіз проміжних результатів, збір зворотного зв'язку від учасників та бенефіціарів;
- порівняння досягнутих результатів з запланованими цілями та критеріями успіху, аналіз ефективності та впливу проєкту;
- виявлення сильних та слабких сторін, формування висновків для подальшого вдосконалення проєкту.

Завершення проєкту включає:

- підготовка звіту про виконання проєкту;
- передача напрацювань та рекомендацій відповідним організаціям або особам для подальшого використання;
- презентація результатів проєкту;

- офіційне завершення проєкту, включаючи закриття контрактів та завершення фінансових операцій.

Також у літературі можна зустріти **схему процесу соціального проєктування**, яка пропонується Шахрай В.М.³¹ Ця схема складається 11 етапів, кожен з яких виконує специфічну функцію у загальному циклі розробки соціального проєкту (див. рис. 2.1.2):

Етап 1. Формулювання проблеми відбувається шляхом визначення проблемної ситуації. Цей етап передбачає ідентифікацію соціальної проблеми, яка потребує розв'язання, і включає аналіз потреб цільової аудиторії.

Етап 2. Соціальне замовлення – усвідомлення необхідності розв'язання певної соціальної проблеми шляхом моделювання можливих варіантів покращення соціальної ситуації. Цей етап зосереджується на зборі та аналізі даних, необхідних для глибшого розуміння контексту проблеми.

Етап 3. Паспортизація об'єкта або отримання детальної інформації про систему, процес чи явище. Паспорт – це документ, що відображає кількісні та якісні показники системи, які мають вплив на функціонування та розвиток, проводиться аналіз структури складових елементів. Серед етапів створення паспорта соціальної структури виділяють: ідентифікація характеристик і параметрів впливу на нормальне функціонування і розвиток системи; підготовка форм паспорта; їх заповнення.

Етап 4. Визначення мети. Мета діяльності – це ідеальна уява про бажаний результат, новий або змінений стан системи, що є підсумком усієї роботи. До мети висуваються такі вимоги: усвідомленість, ясність, чіткість та однозначність.

Етап 5. Розробка основних завдань. Завдання – це формулювання індивідуальної або суспільної потреби, що очікує свого задоволення;

³¹ Шахрай В.М. Технології соціальної роботи. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 464 с.

конкретні дії, які необхідно здійснити для досягнення мети. Вимоги до завдань: чіткість, послідовність, реалістичність, конкретність.



Рис. 2.1.2. Характеристика етапів соціального проєктування

Джерело: складено за ³²

Етап 6. Вибір стратегії проєктної діяльності – сформульовані завдання мають бути реалізовані за допомогою заходів, послідовність яких потрібно визначити на етапі, що передуює складанню робочого плану соціального проєкту.

Етап 7. Складання робочого плану, який забезпечує послідовну діяльність у рамках соціальних проєктів на всіх етапах його розробки. Робочий

³² Шахрай В.М. Технології соціальної роботи. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 464 с.

план зазвичай має такі складові: визначення цілей і завдань соціального проєкту; визначення ролей і розподіл останніх повноважень виконавців; систематизація об'єктів проєктування; чіткий план дій для досягнення поставленої цілі; перелік ресурсів та очікуваних результатів.

Етап 8. Прогнозування – це планування перспектив можливого розвитку соціальних об'єктів, процесів, суспільних явищ тощо.

Етап 9. Моделювання. На основі різноманітних перевірок і коригування прогнозів здійснюється моделювання можливих майбутніх ситуацій і процесів у соціальному проєкті. Модель є уявною або матеріально реалізованою системою, яка відображає об'єкт дослідження і здатна заміщувати його, дозволяючи отримати нову інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень щодо розвитку проєкту.

Етап 10. Конструкт – вибір із декількох моделей однієї найефективнішої, що вимагає найменше затрат для досягнення запланованого результату.

Етап 11. ПРОЄКТ. На цьому етапі створюється модель, яка відображає систему через набір символів, визначаються її ключові характеристики, а також уточнюються взаємозв'язки між різними елементами цієї системи.

У літературі з управління можна зустріти ще одну 11-ти етапну типову схему життєвого циклу проєкту, яка може базуватися на теоретичних підходах, розроблених у сфері управління проєктами. Цей цикл має чотири основні етапи: передпроєктна стадія, розробка проєкту, реалізація проєкту, завершення проєкту (див. рис. 2.1.3).

Отже, перший **блок «Передпроєктна стадія»** складається з таких етапів, як:

Етап 1. Ідентифікація проблеми. На цьому етапі відбувається визначення основної проблеми, яка потребує розв'язання. Це може включати виявлення потреби або розриву між бажаним і фактичним станом, через який виникає необхідність реалізації проєкту. Розробники аналізують, чи дійсно

проблема є достатньо значущою для витрат на її розв’язання, і визначають, яку цінність може принести проєкт.

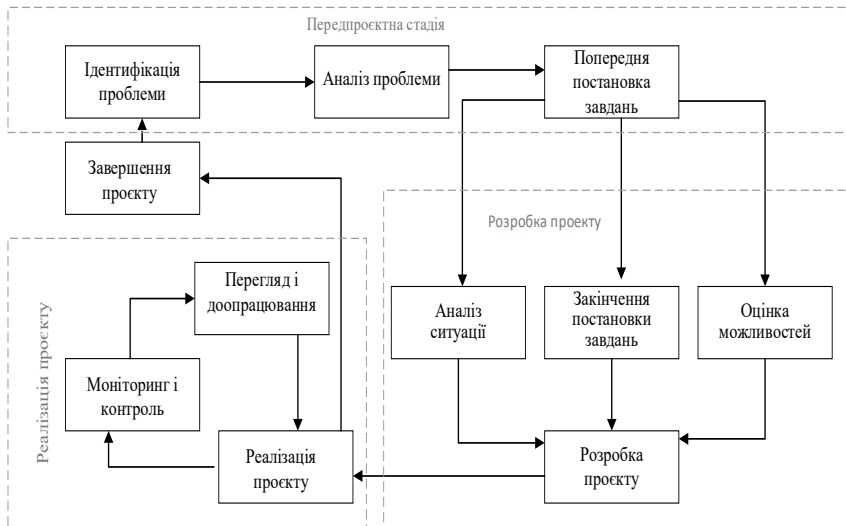


Рис. 2.1.3. Життєвий цикл проєкту

Джерело: адаптовано автором.

Етап 2. Аналіз проблеми. Після ідентифікації проблеми проводиться її глибокий аналіз, що включає збір та оцінку даних, аналіз корінних причин і контексту, в якому виникла проблема. Мета цього етапу – отримати повне розуміння проблеми, її впливу та можливих ризиків, що допомагає точніше сформулювати завдання проєкту.

Етап 3. Попередня постановка завдань. Після аналізу проблеми формуються попередні цілі й завдання проєкту, які сприятимуть її розв'язанню. На цьому етапі розглядаються різні варіанти досягнення мети, проте формулювання завдань залишається орієнтовним, щоб була можливість коригувань на наступних етапах.

Наступним блоком є **«Розробка проєкту»**, який включає:

Етап 4. Аналіз ситуації. Базою для підготовки соціального проєкту та оцінки його перспектив є комплексний аналіз ситуації. Аналіз ситуації дає змогу оцінити зовнішні та внутрішні чинники, які можуть вплинути на проєкт, виявити загрози. Це включає вивчення ситуації в регіоні чи громаді, аналіз зацікавлених сторін, оцінку наявних ресурсів та можливих обмежень. Цей етап допомагає адаптувати попередньо визначені задачі до реального контексту.

Етап 5. Оцінка можливостей. Після ситуаційного аналізу проводиться оцінка доступних ресурсів і можливостей для реалізації проєкту. Визначаються часові, фінансові та людські ресурси, що необхідні для досягнення цілей. Якщо необхідно, на цьому етапі може бути скориговано цілі і завдання проєкту або ухвалено рішення про відмову від його реалізації у разі відсутності або нестачі ресурсів.

Етап 6. Остаточна постановка завдань. На основі аналізу ситуації та оцінки можливостей формується остаточні завдання проєкту, які включають чітке визначення цілей, вимог та результатів, які необхідно досягти. На цьому етапі завдання конкретизуються, щоб уникнути непорозумінь у подальшому виконанні проєкта.

Етап 7. Розробка проєкту. Після остаточної постановки завдань переходять до детальної розробки проєкту, що може включати створення плану проєкту, визначення етапів та термінів, розподіл ресурсів та обов'язків, а також підготовку необхідних документів. Розробка проєкту завершується затвердженням плану його реалізації.

Наступний блок **«Реалізація проєкту»** включає такі етапи:

Етап 8. Реалізація проєкту. На етапі реалізації здійснюється виконання запланованих заходів та завдань. Виконавці проєкту діють відповідно до плану, використовуючи передбачені ресурси та виконуючи свої обов'язки. На цьому етапі також можуть виникнути необхідність коригування та адаптації плану до реальних умов та зміна термінів виконання.

Етап 9. Моніторинг і контроль. Під час реалізації проєкту здійснюється постійний моніторинг і контроль задля оцінки прогресу та забезпечення відповідності запланованим параметрам. Використовуються індикатори ефективності, відстежуються витрати, строки, якість виконання. У разі виявлення відхилень здійснюються коригувальні заходи для повернення проєкту в заплановане русло. Головними критеріями тут виступають можливість своєчасного відстеження відхилень реального стану показників проєкту від їхнього плану та можливість оперативного на них реагування. Головне завдання моніторингу – створення умов для реалізації проєкту незалежно від змін у зовнішньому середовищі проєкту, суб'єкті чи об'єкті проєктування.

Етап 10. Перегляд і коригування. Якщо у процесі моніторингу виявлено значні відхилення, проводиться перегляд плану проєкту та коригування етапів виконання. Це може включати уточнення завдань, зміну підходів або перерозподіл ресурсів. Етап перегляду сприяє гнучкості та адаптації проєкту до поточних умов.

І останній блок це **«Завершення проєкту»**. Цей блок включає оцінку досягнутих результатів, підведення підсумків, підготовку фінального звіту та документування досвіду, отриманого під час реалізації проєкта. Цей етап також включає передачу результатів замовнику та/або зацікавленим сторонам і, якщо потрібно, планування подальших заходів на основі висновків проєкту.

Підсумками успішного завершення соціального проєкту можуть бути:

- розв'язання локальної соціально значущої проблеми;
- допомога конкретній цільовій аудиторії;
- зміни інституційного характеру, наприклад, коригування державної політики, трансформація громадської думки тощо.

Також варто пам'ятати, що соціальний проєкт завжди буде залишатися незавершеним. Це все тому, що будь-яка організація чи група організацій самостійно не здатна розв'язати в рамках свого проєкту ту чи іншу соціальну

проблему. У зв'язку з цим завжди після завершення соціального проєкту постає питання про можливість і необхідність його продовження, тому перед виконавцем проєкту постають такі питання:

- завершення проєкту може призвести до репутаційних втрат для компанії, оскільки громадськість може сприйняти це як ухиляння від соціальної відповідальності;
- продовження проєкту може трансформуватися у програму, що підкреслює соціальну відповідальність організації та дає змогу гнучко реагувати на зміну умов;
- «передача» проєкту великим або державним структурам дозволяє перенести відповідальність за розв'язання проблеми на установи з більшими фінансовими ресурсами.

Під час створення соціального проєкту завжди необхідно враховувати його можливі перспективи. Важливо розглянути варіанти продовження проєкту, якщо виникне така потреба, або можливість створення нового проєкту на його основі. Наявність перспектив розвитку забезпечує проєкту гнучкість і адаптивність, що дозволяє ефективніше реагувати на зміни та потреби цільової аудиторії. Крім того, перспективи розвитку проєкту значно підвищують його шанси на успіх. Такий підхід робить проєкт більш привабливим для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Крім того, варто згадати про моделювання життєвого циклу проєкту (ЖЦП), що використовуються в різних галузях, наприклад, в проєктуванні програмного забезпечення, та можуть бути адаптовані до соціальних проєктів. Ці моделювання враховує різні підходи, такі як класична модель «водоспаду», ітеративна модель, спіральна модель та інкрементний метод.

Модель «водоспаду», або каскадна модель, є однією з найпоширеніших у сфері управління проєктами. Ця модель походить із системної інженерії, де зміни на пізніх етапах неможливі, як, наприклад, у будівництві або прокладанні дороги. Запропонована В. В. Ройсом у 1970 році модель стала

популярною, хоча її часто критикують. Вона застосовується в проєктах із фіксованими вимогами, де потрібна висока надійність, як ось у воєнній сфері або сфері охорони здоров'я. Основна особливість каскадної моделі – фіксація вимог до завдання та суворе дотримання специфікацій на кожному етапі розробки проєкта³³.

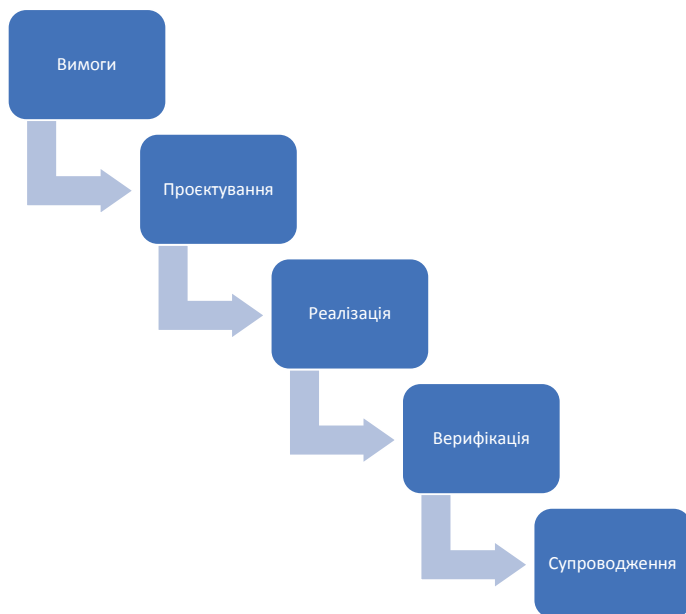


Рис. 2.1.4. Каскадна модель життєвого циклу розробки проєкту

Джерело: складено за ³⁴.

Ця модель передбачає, що проєкт проходить через декілька чітко визначених фаз: 1) аналіз вимог чи дослідження середовища; 2) проектування результату; 3) реалізація проєкту; 4) тестування проєкту; 5) перевірка підпроєктів та проєкту в цілому; 6) використання результатів. Кожна з цих фаз

³³ Benington, Herbert D. (1 жовтня 1983). Production of Large Computer Programs (PDF). IEEE Annals of the History of Computing. IEEE Educational Activities Department. 5 (4): 350—361.

³⁴ Benington, Herbert D. (1 жовтня 1983). Production of Large Computer Programs (PDF). IEEE Annals of the History of Computing. IEEE Educational Activities Department. 5 (4): 350—361.

має свій чіткий результат і залежить від успішного завершення попередньої. Важливо, що перехід до наступної фази можливий лише після повного завершення всіх етапів попередньої фази, що ілюструє структуру моделі на рис. 2.1.4.

Наступною в черзі йде **ітеративна модель**, яка, як правило, використовується в сфері інформаційних технологій. У цій моделі проєкт проходить один і той же життєвий цикл на кожній фазі розвитку, що дозволяє виконувати роботи паралельно з постійним аналізом отриманих даних. Завдяки цьому є можливість коригувати попередні етапи для досягнення більш успішного результату, що наочно ілюструється на рис. 2.1.5.

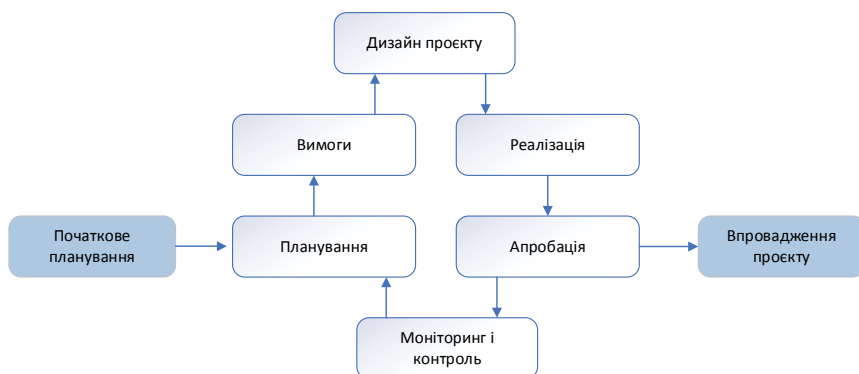


Рис. 2.1.5. Ітеративна модель життєвого циклу розробки проєкту

Джерело: складено за ³⁵.

Ітеративний підхід, розроблений Ф. Крачтеном, розширив спіральну модель Б. Боєма, застосувавши ітерації до всіх етапів розробки проєктів. Оригінальна спіральна модель Б. Боєма використовує ітеративний підхід лише відносно до процесу проєктування, інші складові процесу розроблення проєкту є послідовними, як й у каскадній моделі. Ф. Крачтен розширив

³⁵ Wright J. A Modelling Language for Interactive Web Applications. Ph.D. Confirmation Report. Institute of Information Sciences & Technology Massey University, 2008. 33 p.

ітеративний підхід на всі етапи розробки проєкту, виділивши чотири фази життєвого циклу: *початок*, де аналізується проблема та визначаються базові параметри проєкту; *дослідження*, де уточнюються вимоги та демонструється попередній варіант; *побудова*, коли здійснюється реалізація основних елементів і завершується планування; та *впровадження*, під час якого проводиться тестування і проєкт передається для використання. Кожна ітерація завершується створенням життєздатної версії продукту.

Незважаючи на позитивні аспекти ітеративної моделі, такі як компактність команди учасників розробки та рівномірне розподілення обов'язків, важливим недоліком є відсутність точної оцінки вартості проєкту. Це може призвести до фінансових труднощів у процесі реалізації, якщо витрати виявляться вищими, ніж планувалося.

Третім варіантом є **спіральна модель життєвого циклу проєкту**, яка на сьогодні є однією з найбільш затребуваних. Цю модель було запропоновано Баррі Боемом у 1986 році. Сутність спіральної моделі полягає у декомпозиції життєвого циклу проєкту на певні етапи та витки. На кожному з цих етапів розробляється наступна стадія готовності продукту, і плануються роботи для наступного витка. Після кожного витка проводиться оцінка співвідношення ефективності вартості за час виконання проєкту (рис. 2.1.6). Варто зазначити, що деталі проєкту поступово уточнюються в процесі, що дозволяє визначити найбільш успішний варіант дій.

Серед плюсів цієї моделі варто виділити те, що в ній приділяється значна увага управлінню ризиками, додаються додаткові функції на пізніх етапах та є можливість гнучкого проєктування. Щодо мінусів моделі, то це те, що постійні відгуки і реакція замовника може провокувати все нові і нові ітерації, які можуть призводити до тимчасового затягування розробки продукту. На відміну від розглянутих моделей, спіральна модель значно краще підходить до ефективного управління інноваціями. Однак також варто враховувати її

недоліки: висока вартість використання, необхідність залучення вузьких фахівців, а також складність у реалізації для великих масштабних проєктів.



Рис. 2.1.6. Спіральна модель життєвого циклу проєкту

Джерело: складено за ³⁶.

Нарешті, розглянемо **інкрементний спосіб моделювання життєвого циклу проєкту**, який базується на використанні інкрементів, тобто поступових надходжень. Сутність інкрементного методу полягає в тому, що ухвалення рішень протягом усього життєвого циклу проєкту розбивається на безліч дрібних рішень (рис. 2.1.7). У загальному обсязі робіт виділяються дрібні складові, які формують проміжний продукт.

Позитивними рисами інкрементної моделі є наявність готового до використання проміжного продукту, можливість коригування окремих частин проєкту в процесі роботи, а також відносно невелика команда проєкту та простота управління ризиками. Проте варто зазначити, що ця модель не гарантує зниження витрат на виконання проєкту у разі появи обмежень, для її

³⁶ Spiral Development: Experience, Principles, and Refinements Spiral Development Workshop February 9, 2000. URL: <https://insights.sei.cmu.edu/library/spiral-development-experience-principles-and-refinements-spiral-development-workshop-february-9-2000/>

розробки може знадобитися залучення висококваліфікованих спеціалістів, а також вона не передбачає ітерацій у межах кожного інкременту.



Рис. 2.1.7. Інкрементна модель життєвого циклу проекту

Джерело: складено за ³⁷.

У підсумку варто зазначити, що всі вищезгадані моделі життєвого циклу проекту мають свої унікальні характеристики, переваги та недоліки. При виборі оптимальної моделі важливо враховувати особливості конкретного проекту, побажання замовника, а також ресурси, як є і можуть бути залучені для реалізації соціального проекту. Таким чином, правильний вибір моделі може суттєво вплинути на успіх реалізації проекту та досягнення поставлених цілей.

³⁷ Chai H.-X., Hu Peng S.-J., Wang T.-Y. Incremental-cost economy model in full life cycle of water-saving projects for green building. November 2010. Huanan Ligong Daxue Xuebao/Journal of South China University of Technology (Natural Science) 38(11):59-63. DOI: 10.3969/j.issn.1000-565X.2010.11.011

2.2. Ідентифікація проблеми та аналіз потреб

Ідентифікація проблеми – перший крок у розробці будь-якого соціального або бізнес-проєкту, який спрямований на визначення основних викликів та завдань, що потребують розв’язання. Правильна ідентифікація проблеми допомагає уникнути поверхневих підходів і забезпечує спрямування проєкту на справжні потреби цільової аудиторії або територіальної громади. Важливо провести глибокий аналіз, щоб зрозуміти причини проблеми та виявити всі її аспекти, що мають значення для подальшого успішного розв’язання.

Аналіз потреб дозволяє чітко окреслити очікування цільової аудиторії та знайти ефективні шляхи досягнення поставлених цілей. Для цього доцільно використовувати методи збору даних, наприклад анкетування, глибинні інтерв'ю та фокус-групи. Ці інструменти допомагають зібрати об’єктивну інформацію про умови, в яких існує проблема, а також про пріоритети та потреби тих, кого вона стосується. Аналіз отриманих даних дозволяє не лише сформулювати завдання проєкту, але й визначити ресурси, необхідні для його реалізації. Чітка ідентифікація проблеми та аналіз потреб формують основу для побудови ефективної стратегії проєкту.

Ідентифікувати проблему та проаналізувати потреби допомагають різні методи аналізу і збору даних, які стосуються проблеми соціального проєкту. Такими способами можуть бути:

- аналіз даних соціологічних досліджень та статистики дозволяє зібрати фактичну інформацію про проблему на основі показників і фактів;
- проведення соціологічного дослідження (опитування, фокус-груп, глибинних інтерв'ю тощо) серед цільової групи або зацікавлених сторін соціального проєкту, що дозволяє отримати зворотний зв'язок від цільової аудиторії або залучених сторін та глибше

визначити проблемні питання та виявлені потреби конкретної групи;

- використання причинно-наслідкових методів аналізу, наприклад, SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози), метод «5 Чому», метод «Дерево проблем» та інші.

Кожен із цих методів має свої особливості та може використовуватися як самостійно, так і в поєднанні з іншими для забезпечення більш повної ідентифікації та глибокого аналізу проблеми.

При розробці проєктів та визначенні основних проблем і потреб можна використати **різні методології**, що дадуть змогу їх структурувати та проаналізувати, забезпечивши глибше розуміння причин і наслідків їх виникнення. Розглянемо деякі методи, які найчастіше використовуються в проєктному управлінні та управлінні соціальними проєктами.

Методологія Фішбоун (Fishbone Diagram), також відома як діаграма Ішікави, є ефективним інструментом для аналізу причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі певної проблеми. Вона допомагає систематизувати фактори, які спричиняють виникнення проблем, і виявити їхні основні джерела.

Ця модель також відома як діаграма «риб'яча кістка». Вона являє собою графічне зображення, яке дозволяє наочно показати виявлені під час аналізу причини конкретних подій, явищ або проблем, а також відповідні висновки чи результати досліджень. Ця діаграма названа на честь професора Токійського університету Каору Ісікави, видатного фахівця у сфері управління якістю, який запропонував її у 1952 році як додаток до наявних методів логічного аналізу та для підвищення ефективності процесів у промисловості Японії.

Структура діаграми Ісікави нагадує скелет риби і включає чотири блока, представлені у вигляді голови, хвоста, верхніх та нижніх кінцівок, кожна з яких відображає певні речі³⁸:

- голова – основна проблема, яку необхідно проаналізувати;
- кісточки – різні категорії, що включають проблеми, пов'язані з кожною категорією;
- хвіст – висновок або пропозиція для розв'язання проблеми.

На кістках риби виділяють 6 (іноді 7) елементів діаграми «риб'яча кістка»: методи, обладнання, матеріали, люди, процеси, середовище, а іноді ще й «політика або документи» (див. рис. 2.2.1).

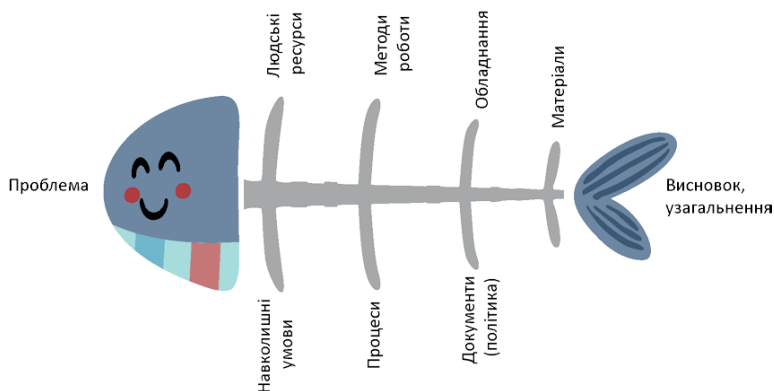


Рис. 2.2.1. Побудова «Фішбоун», або діаграма Ісікави (Ішікави).

Джерело: складено автором ³⁹.

Є дещо **спрощений варіант** використання «Фішбоун», який відображає такі категорії (рис. 2.2.2):

- голова – проблема, питання або тема, що потребує аналізу;

³⁸ Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 144 с.

³⁹ Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 144 с.

- верхні кісточки – основні поняття теми, причини, що призвели до виникнення проблеми;
- нижні кісточки – факти, які підтверджують сформульовані причини, або зміст понять, що відображаються на схемі;
- хвіст – відповідь на поставлене питання, висновки, узагальнення.



Рис. 2.2.2. Побудова спрощеного варіанту «Фішбоун», або діаграма Ісікави (Ішікави).

Джерело: складено автором ⁴⁰.

На рисунку 2.2.3 зображено приклад побудови спрощеного варіанту «Фішбоун» для розв’язання проблеми забруднення води. Виходячи з цього прикладу причинами, які впливають на забруднення води, є тверді та промислові відходи, стічні води, витік нафти тощо. До чинників, на які впливають наведені причини, відносимо: захворювання шлунково-кишкового тракту, погіршення якості питної води, ослаблення імунної системи людини, зникнення деяких видів рослин, загибель риб. Як висновок наведеної проблеми формуємо – «раціональне використання води і дбайливе ставлення до неї».

⁴⁰ Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 144 с.

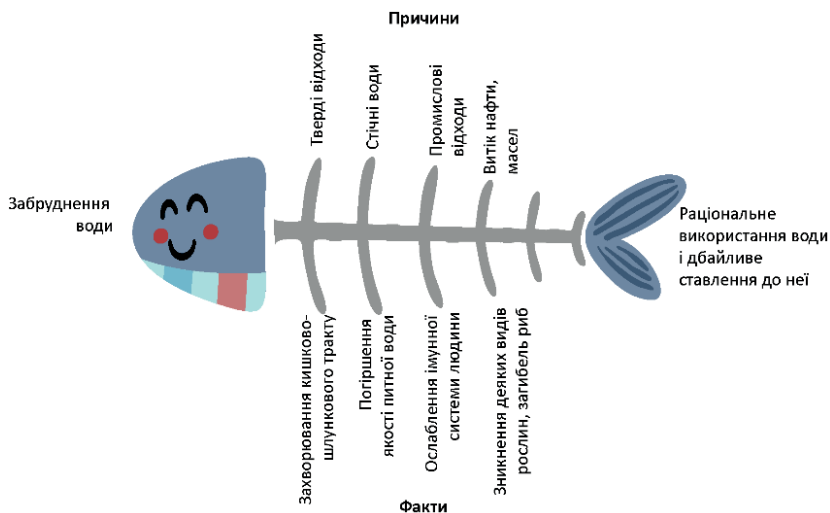


Рис. 2.2.3. Приклад побудови спрощеного варіанту «Фішбоун», або діаграма Ісікави (Ішікави)

Джерело: складено автором⁴¹.

Методологія «Дерево проблем» (Problem Tree) – це інструмент, який дозволяє наочно представити основну проблему, а також її причини та можливі наслідки, що сприяє глибшому розумінню ситуації⁴². Воно формується лише для однієї певної проблеми, яка існує у соціальній сфері та/або іншій сфері з метою розуміння причин виникнення цієї проблеми. Дерево проблем представляє собою певні частини: корінці дерева – це першопричини, стовбур – це основна проблема, яка вимагає розв’язання на рівні територіальної громади, гілки – наслідки проблем, які є найвідомішими.

⁴¹ Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 144 с.

⁴²

URL:
<https://www.stepupsmarcities.eu/Portals/51/Tools%20and%20Resources/Training/STEP%20UP%20Glasgow%20-%20Problem-Solution%20Tree%20Analysis%20Guidebook.pdf>

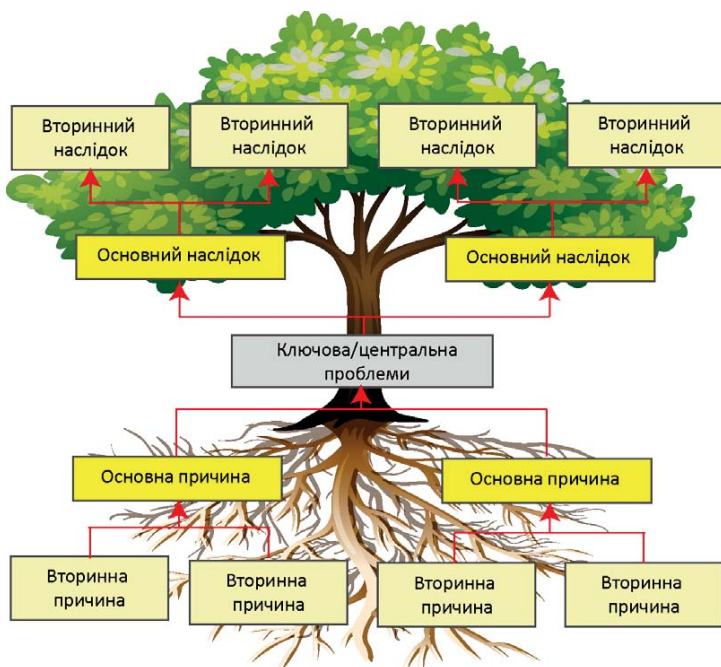


Рис. 2.2.4. Побудова дерева проблем.

Джерело: адаптовано автором за ⁴³.

Структура аналізу проблеми можна представити в декілька етапів (див. рис. 2.2.5):

I. Детальний опис проблеми:

1. Суть проблеми:

- **Звідки відомо, що проблема існує?** Проблема виявлена через систематичні спостереження та аналіз соціологічних і статистичних даних, які підтверджують негативний вплив на певні групи вразливого населення.

⁴³ Seymour, E., Goodman, S., Hedetniemi, T. Introduction to the Design and Analysis of Algorithms, Volume 1. Front Cover. McGraw-Hill, 1977. 371 p.

- ***У чому полягає проблема?*** Проблема полягає в обмеженому доступі до соціальних послуг для вразливих груп населення, що призводить до соціального виключення та погіршення якості життя.
- ***Кого стосується ця проблема (групи, особи, інституції)?*** Проблема стосується, наприклад, дітей і молоді з низьким рівнем доходу, дітей-сиріт, осіб з інвалідністю, інших уразливих груп населення, які потребують особливої підтримки та соціального захисту.
- ***Що варто зробити, щоб проблема перестала існувати?*** Необхідно розвивати і впроваджувати програми соціальної підтримки, поліпшувати доступність і якість соціальних послуг, забезпечувати освіту та підвищувати обізнаність населення про права вразливих груп.
- ***Що буде, якщо нічого не робити?*** Без дієвих заходів проблема може загостритися, збільшуючи соціальну відстань між групами населення та погіршувати загальний соціальний клімат у територіальній громаді.

2. Величина та об'єм проблеми:

- ***Де (конкретно в якій сфері, групі) існує проблема?*** Проблема існує, наприклад, у сфері доступу до медичних послуг, освітніх можливостей та інших соціальних сервісів для вразливих груп населення.
- ***Скількох людей вона стосується?*** Проблема, наприклад, впливає на значну кількість осіб, оскільки стосується десятків тисяч молодих людей у територіальній громаді.

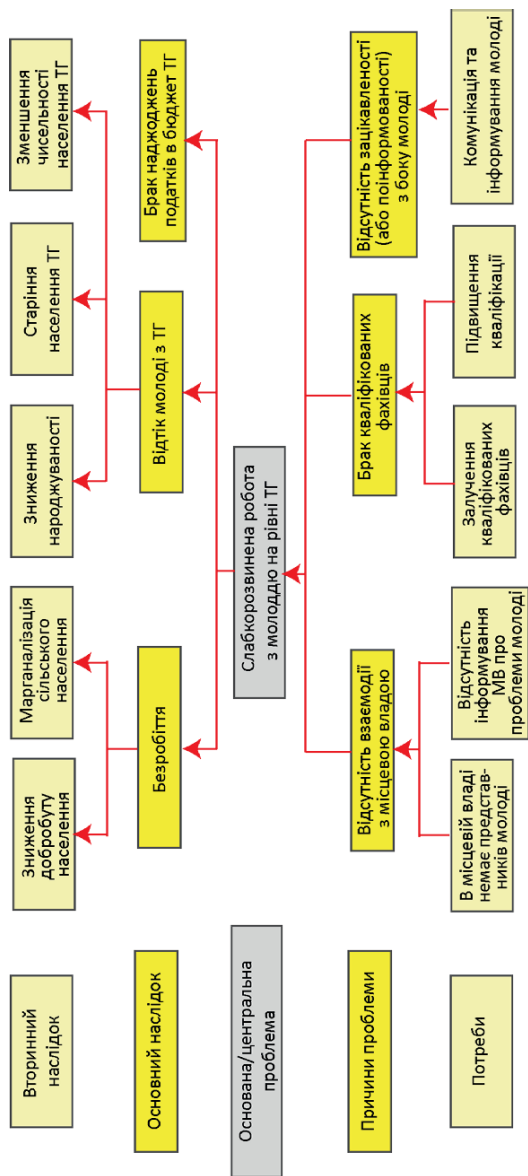


Рис. 2.2.5. Приклад побудови дерева проблем у молодіжній роботі на рівні територіальної громади

Джерело: складено автором ⁴⁴.

⁴⁴ Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 144 с.

3. Причина проблеми:

- **Хто і що спричиняє проблему?** Проблеми спричиняють недостатнє фінансування соціальних програм, бюрократичні перешкоди, нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері соціального обслуговування та недостатня увага до потреб вразливих груп.

II. Що зроблено до цього часу, щоб вирішити проблему:

- **Хто брав участь у розв'язанні проблеми?** У розв'язанні проблеми брали участь органи місцевої влади та місцевого самоврядування, міжнародні та місцеві неприбуткові організації, активісти та представники громадськості.
- **Яких результатів досягнуто?** Досягнуті результати, наприклад, включають впровадження нових соціальних проєктів, поліпшення доступності медичних та освітніх послуг для вразливих груп, а також підвищення обізнаності громадськості про проблеми вразливих груп.
- **Які з'явилися перешкоди?** Перешкодами можуть бути фінансові обмеження, відсутність координації між різними структурами, складність виконання адміністративних процедур та недостатнє залучення громадськості до проблеми.
- **Що вже вдалося зробити?** Вдалося, наприклад, покращити доступність освіти та медичних послуг для вразливих груп, запровадити ініціативи соціальної підтримки та підвищити обізнаність громадськості про соціальні проблеми.

III. Можливості й обмеження у розв'язанні проблеми:

- **Якої з причин проблеми можемо і хочемо позбутися?** Ми маємо намір, наприклад, усунути перешкоди у доступі до

соціальних послуг та зменшити соціальну вразливість жителів територіальної громади.

- ***Хто і що може допомогти у розв'язанні проблеми?***

Допомогти у розв'язанні проблеми можуть, наприклад, органи місцевої влади та місцевого самоврядування, міжнародні фонди, громадські організації та активні громадяни, які підтримують ініціативи соціальної справедливості.

- ***Хто і що може перешкодити у розв'язанні проблеми?***

Перешкодами можуть бути, наприклад, бюрократичні труднощі, обмежений бюджет на соціальні проекти, недостатнє розуміння та підтримка громадськості щодо проблем вразливих груп тощо.

Ця структура дозволяє системно оцінити проблему у сфері надання соціальних послуг на рівні територіальної громади, ідентифікувати ключові аспекти її впливу та потенціал для розв'язання, а також визначити напрями подальшої оптимізації послуг, розробки стратегічних рішень та впровадження ефективних заходів для підвищення їхньої якості та доступності.

Щоб сформулювати дерево проблем можна використати **метод «5 чому»**, який допомагає виявити головні причини та проблеми наслідків ключової проблеми. Для цього доцільно поставити певні запитання:

1. Які причини виникнення цієї ключової проблеми, яку ми аналізуємо? Занотуйте відповіді.

2. Після отриманої відповіді поставте знову запитання «Чому?», і зафіксуйте нову відповідь.

3. Повторіть цю процедуру ще тричі. Відповідь на 5-те уточнення чому і є корінною причиною проблеми.

Розмістіть усі проміжні відповіді в логічному порядку, починаючи з найверхніх та тих, що простіше вирішити, і до більш глибоких. На основі цих

відповідей побудуйте дерево проблем, формулюючи твердження в негативній формі.

Дерево рішень – це інструмент, що дає змогу знайти рішення для проблеми, яку вивчали методом «дерева проблем». «Дерево рішень» дає змогу визначити мету, завдання, активності та результати розв’язання конкретної проблеми. Цей метод зводиться до перетворення негативних висловлювань, що описують проблеми, на позитивні – розв’язання проблеми. Це застосовується до основної проблеми, її причин і наслідків. У результаті корінна проблема трансформується в основну мету, а негативні причини та наслідки цієї проблеми стають позитивними причинами і наслідками основної мети.

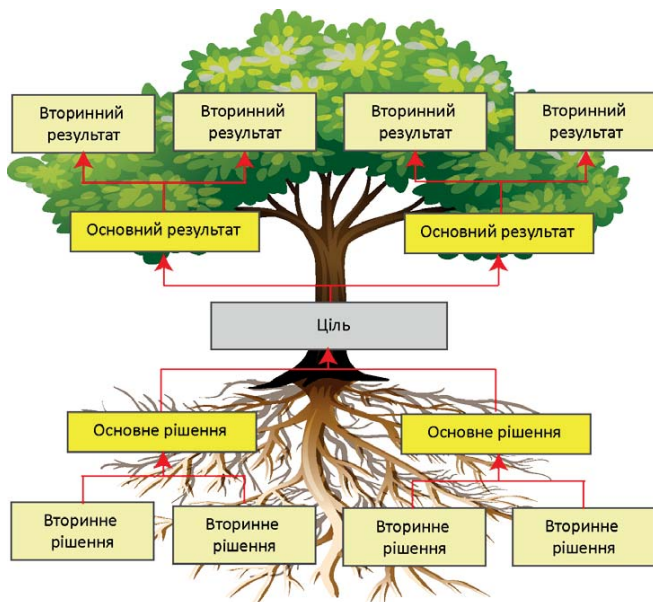


Рис. 2.2.6. Побудова дерева рішень

Джерело: складено автором ⁴⁵.

⁴⁵ Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 144 с.

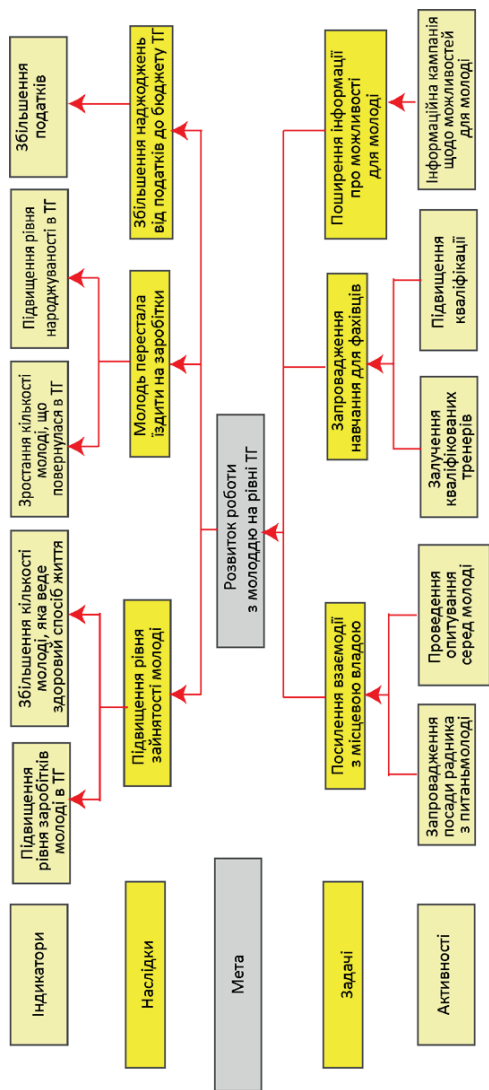


Рис. 2.2.7. Приклад побудови дерева рішень у молодіжній роботі на рівні територіальної громади
Джерело: складено автором ⁴⁶.

⁴⁶ Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 144 с.

Дерево рішень допоможе сформулювати **метод «Яким чином?»**. Для кожної із проблем потрібно поставити запитання *«Яким чином розв'язати цю проблему?»*. У результаті корінна проблема перетворюється в мету, первинні причини проблеми – у завдання досягнення мети, вторинні проблеми – у активності (дії), а наслідки проблеми – в наслідки змін та їх індикатори.

Розглянемо приклад побудови дерева рішень (Рис. 2.2.6) на основі дерева проблем у молодіжній роботі на рівні територіальної громади (Рис. 2.2.7).

Методологія «Кульбаба» (Dandelion) дає змогу побачити проблему з різних точок зору, розглядаючи її як центральний елемент і пов'язані з нею аспекти. Цей метод дає змогу аналізувати ключову проблему, сформулювавши її як мета її розв'язанням. Наприклад, проблему «відсутність робочих місць в територіальній громаді» необхідно переформулювати як «створення нових робочих місць на рівні територіальної громади».

Технологія роботи за методом «Кульбаба» може бути розглянута детальніше на основі чотирьох основних кроків:

1. *Складіть перелік обставин та причин, що заважають досягти вибраної мети.* Цей крок включає ідентифікацію і опис всіх обставин та причин, які перешкоджають досягненню поставленої мети чи розв'язанню проблеми. Це можуть бути технічні, організаційні, соціальні або економічні чинники, які ускладнюють ситуацію.

2. *Відповідайте на запитання: «Що потрібно подолати, щоб досягти поставленої мети?»*. Цей крок передбачає чітке формулювання того, що потрібно зробити або які конкретні перепони потрібно подолати для досягнення мети. Це може включати в себе вплив на ключові чинники, усунення перешкод або зміну стратегій.

3. *Проранжуйте ці перешкоди за ступенем складності, починаючи від найпростіших до найбільш складних для розв'язання.* Третій крок – це оцінка і ранжування перешкод за ступенем їх складності для розв'язання, що дає змогу

зорієнтуватися у пріоритетах і плануванні дій. Перешкоди можуть бути відсортовані за такими критеріями, як часові рамки для розв'язання, доступність ресурсів, складність впровадження змін тощо.

4. Побудуйте дерево проблем базуючись на ранжуванні. Четвертий крок – побудова дерева проблем. Це візуалізація ієрархії перешкод і факторів, які потребують уваги. Дерево проблем дозволяє краще розуміти залежності між різними частинами проблеми та визначити стратегії для їх розв'язання.

Таким чином, метод «Кульбаба» допомагає сформуванню системний підхід до аналізу проблем і формування стратегій їх розв'язання, що дозволяє ефективно спрямовувати зусилля на досягнення поставлених цілей.

Методологія «Полярна зірка» (North Star) допомагає визначити ідеальний стан та порівняти його з поточною ситуацією, виявляючи розриви і проблеми. Це потужний і часто недооцінений інструмент для формування стратегії або проекту. Він відображає зв'язок між проблемами клієнтів, які вирішує проект, і вигодою, яку прагне отримати організація. Це дещо спрощена модель «Теорії змін», яка розглядається далі.

Цей метод допомагає досягати трьох основних цілей:

- розставити пріоритети та пришвидшувати ухвалення обґрунтованих децентралізованих рішень;
- вибудовувати узгоджену взаємодію між стейкхолдерами;
- сфокусуватися на стійкому зростанні, орієнтованому на результат.

Метод «Полярна зірка» складається з двох частин:

- бачення продукту або послуги;
- ключові показники поточної стратегії або проекту.

Цей метод є орієнтиром для розвитку соціальних проектів та територіальних громад, відображаючи цінність, яку вони приносять населенню, і спрямовуючи на довгострокове зростання.

Розглянемо компоненти «Полярної зірки», щоб краще зрозуміти модель.

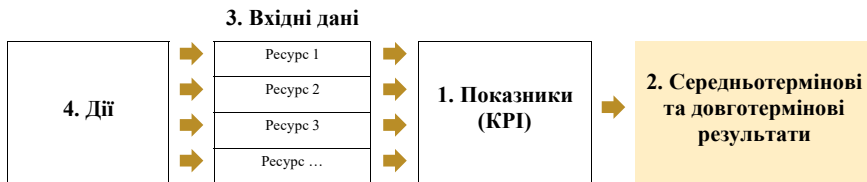


Рис. 2.2.8. Компоненти «Полярної зірки»

Джерело: ⁴⁷

1. Індикатори «Полярної зірки» – це один із найважливіших компонентів моделі, який символізує стратегію продукту. Це основа каркасу «Полярної зірки». Взаємозв'язок між проблемами клієнта, над розв'язанням яких працює команда продукту, і довгостроковими стійкими результатами визначається цим показником, який є провідним.

2. Результати. Показник «Полярної зірки» є ключовим показником довгострокового успіху. Можете передбачити, що результати проєкту відповідатимуть цьому, оскільки він змінюватиметься та покращуватиметься з часом.

3. Вхідні дані є важливим компонентом в рамках «Полярної зірки». Це набір із трьох-п'яти важливих критеріїв, які доповнюють один одного, і які мають найбільш безпосередній вплив на її показники. Врахуйте, що ваша пропозиція продукту може змінитися.

4. Дії, пов'язані з показниками «Полярної зірки», та вхідними даними. Вони включають дослідження, проєктування, розробку програмного забезпечення, тестування тощо. Команди повинні пов'язати методи розробки зі своєю «Полярною зіркою».

⁴⁷ What Is the North Star Framework? URL: <https://artkai.io/blog/north-star-framework>



Рис. 2.2.9. Приклад методу «Полярна зірка» для надання психологічної допомоги на рівні територіальної громади

Джерело: ⁴⁸

Кожна «Полярна зірка» має чотири основні виміри: широта, глибина, частота та ефективність.

На рисунку 2.2.9 наведено приклад методу «Полярна зірка» для ініціатив, спрямованих на надання психологічної допомоги на рівні територіальної громади, зокрема через різні канали комунікації та підтримки. Це зображення містить основні ініціативи, відповідні ключові показники ефективності (KPI) та їх вимірювання за категоріями широти, глибини, частоти та ефективності.

Так, інформування населення про послуги з психологічної допомоги спрямоване на підвищення обізнаності населення про доступні послуги.

⁴⁸ Brian Balfour. Don't Let Your North Star Metric Deceive You. URL: <https://brianbalfour.com/essays/north-star-metric-growth>

Широта вимірюється кількістю людей, які звернулися за допомогою вперше або повторно, демонструючи досягнення широкого охоплення населення.

Другою ініціативою є рекомендації, буклети з вправами для самопомоги, запрошення на наступні зустрічі, інформаційні повідомлення і статті в соціальних мережах і на сайтах тощо. Ці заходи спрямовані на поглиблення взаємодії з кожним клієнтом. Глибина вимірюється кількістю консультацій, які клієнти отримують, що свідчить про якість і тривалість наданої допомоги.

Нагадування про заплановані зустрічі, розсилання повідомлень про ефективні способи самопомоги фокусуються на підтримці постійного контакту з клієнтами. Частота вимірюється часткою клієнтів, які звертаються повторно, що показує рівень залученості та задоволеності клієнтів послугами.

Ще однією ініціативою є чат-бот з допомоги. Ця ініціатива спрямована на забезпечення доступності та зручності отримання психологічної допомоги через технічні засоби. Ефективність вимірюється кількістю клієнтів, які повідомили про позитивний вплив після отриманих консультацій, що вказує на якість наданих послуг.

Отже, використання різних методологій для визначення проблеми допомагає глибше зрозуміти її природу, причини та наслідки. Це сприяє більш ефективному плануванню та реалізації проєктів, особливо у соціальній сфері. Залежно від конкретної ситуації, можна вибирати одну або комбінувати кілька методологій для досягнення найкращих результатів.

2.3. Проєктування та планування

Проєктування і планування соціального проєкту є ключовим етапом, що закладає основу для успішної реалізації та досягнення поставлених цілей. Цей процес включає визначення мети, цільової аудиторії, основних етапів реалізації, ресурсів, а також потенційних ризиків і способів їхньої мінімізації.

Грамотно спланований соціальний проєкт забезпечує структурованість, дає змогу ефективно використовувати ресурси та робить можливим адаптацію цільової аудиторії до змінних умов.

Проектування і планування соціального проєкту загалом включає такі етапи:

1. *Визначення мети та завдань.* На початковому етапі планування необхідно чітко визначити мету проєкту, яка відповідає актуальній соціальній проблемі або потребі жителів територіальної громади. Мета має бути конкретною, досяжною, вимірюваною, релевантною та визначеною у часі (SMART). Після цього формуються завдання, які допоможуть досягти поставленої мети, та визначаються очікувані результати проєкту.

2. *Аналіз цільової аудиторії.* Важливим кроком у плануванні є ідентифікація цільової аудиторії проєкту, тобто тих осіб чи груп, на які проєкт буде спрямований. Це можуть бути конкретні вікові, соціальні чи професійні групи. Аналіз цільової аудиторії включає дослідження їхніх потреб, інтересів, а також факторів, які можуть вплинути на сприйняття проєкту. Чим краще проєкт відповідає очікуванням та потребам цільової аудиторії, тим більше шансів на його успішну реалізацію.

3. *Створення робочого плану.* Після визначення мети, завдань та цільової аудиторії складається детальний робочий план, що охоплює всі етапи реалізації. Робочий план включає розклад виконання завдань, розподіл ролей та відповідальності між учасниками команди, а також перелік ресурсів, які будуть використані на кожному етапі. Чітко структурований план допомагає контролювати виконання проєкту та відстежувати прогрес на кожному етапі.

4. *Розробка бюджету.* Бюджет є важливою частиною планування, адже він визначає фінансові ресурси, необхідні для реалізації проєкту. Бюджет включає витрати на матеріали, заробітну плату, рекламу, транспорт, адміністративні витрати та інші потреби. Заздалегідь підготовлений бюджет

дозволяє уникнути непередбачуваних фінансових проблем та ефективно розподілити кошти.

5. *Визначення ризиків та стратегій їх мінімізації.* Під час планування соціального проєкту важливо проаналізувати потенційні ризики, які можуть вплинути на його реалізацію. Ризики можуть бути пов'язані з фінансуванням, ресурсами, підтримкою населення та/або органів місцевої влади територіальної громади чи законодавчими обмеженнями. Розробка стратегій мінімізації ризиків допоможе підготувати команду до можливих труднощів та забезпечити гнучкість у розв'язанні проблем, які виникають.

6. *Проектування структури та методів реалізації.* На етапі проектування формується структура проєкту, яка визначає основні елементи та методи досягнення цілей. Це може включати організаційні схеми, методи комунікації, системи моніторингу та оцінки ефективності. Обираються інструменти, які допоможуть виконувати завдання проєкту та забезпечать прозорість у досягненні результатів.

7. *Розробка системи моніторингу та оцінки.* Щоб забезпечити контроль за реалізацією проєкту, необхідно розробити систему моніторингу та оцінки, яка дозволить оцінювати прогрес, аналізувати досягнення результатів та вчасно реагувати на відхилення від плану. Система моніторингу має бути прозорою та включати чіткі критерії для оцінки ефективності на кожному етапі реалізації проєкту.

Кожен етап має свої специфічні завдання та вимоги, які необхідно виконати для успішної реалізації проєкту та досягнення його цілей. Для розробки проєкту на кожному з цих етапів можна використовувати бізнес-модель «Канва» (Canvas), що допоможе структуровано підходити до планування та виконання завдань проєкту.

«Канва» (Canvas) – це інструмент, який допомагає структурувати ідеї та планувати проєкт візуально, забезпечуючи більш ефективне управління і комунікацію між учасниками проєкту. Канва часто використовується для

бізнес-моделювання, але її принципи можуть бути добре адаптовані для соціальних проєктів.

У таблиці 4.4.1 наведено шаблон бізнес-моделі «Канава», який включає запитання, що допоможуть правильно сформулювати усі складові будь-якого соціального проєкту.

Основними елементами моделі «Канва» для проєкту в соціальній сфері є:

- *Аналіз проблеми* є важливим кроком у процесі розробки проєкту, який допомагає визначити основні причини, наслідки та можливі шляхи розв’язання проблеми. У таблиці 2.3.1 наведені запитання, які допоможуть провести глибокий аналіз проблеми.
- *Мета проєкту* – це визначений стан або результат, спрямований на розв’язання певної соціальної проблеми або задоволення певних потреб у суспільстві. Вона служить орієнтиром для всіх учасників проєкту, забезпечуючи єдине розуміння напряму діяльності. Формування мети проєкту включає визначення основної проблеми, яку необхідно вирішити, та окреслення бажаних змін або покращень.
- *Завдань проєкту* – це конкретні дії, які необхідно виконати для досягнення мети. Вони формуються виходячи з мети проєкту і проблеми, яку буде вирішувати соціальний проєкт.

Таблиця 2.3.1. Шаблон бізнес-моделі «Канва» (Canvas)

1. Проблема Яка основна проблема, яку ми намацаємося вирішити? Як ця проблема проявляється? Хто постраждав або продовжує страждати від цієї проблеми?	2. Мета Що ви хочете досягти? Які проблеми вирішує проєкт? Які зміни очікуються?	5. Заходи Яких видів діяльності потребує впровадження проєкту? Які саме дії і заходи необхідно здійснити для досягнення мети? Які конкретні завдання треба виконати?	9. Планування та строки Які строки виконання кожного із завдань проєкту? Скільки часу потрібно на реалізацію кожного з заходів проєкту? Який план дій на кожному етапі? Які часові рамки для виконання завдань?
8. Очікувані результати Які результати та зміни ви очікуєте досягти? Які критерії успіху? Який ефект від вашої діяльності? Які зміни ви впроваджуєте? Наскільки ефективними є послуги?	3. Завдання Якими будуть завдання для розв'язання зазначеної проблеми? Що будемо робити, щоб вирішити проблему?	6. Ключові ресурси і бюджет Які ключові ресурси (людьські, матеріальні, фінансові) потрібні для реалізації проєкту? Якою буде структура витрат? Які фінансові витрати необхідні?	9. Ризики та управління ризиками Які потенційні ризики можуть виникнути? Які заходи передбачені для їх мінімізації?
Кому призначений проєкт? На які категорії вони діляться? Який найцінніший клієнт/ка?	7. Канали комунікацій Якими є канали комунікації для інформування про проєкт? Які канали комунікації є найбільш зручними й популярними серед цільової аудиторії? Якими є канали комунікації між клієнтами?		

Джерело: складено Тіпкіна Н.В. на ⁴⁹

⁴⁹ Тіпкіна Н., Ганенко О., Деркач Т., Голотенко А. Як створити кар'єрний центр? Практичний інтерактивний посібник. Київ. 2023. 94 с.

- *Цільова аудиторія* – це конкретна група людей або організацій, які будуть безпосередньо користуватися або впливати на результати проєкту.
- *Заходи або основна діяльність* – це конкретні дії або заходи, які виконуються для досягнення мети проєкту. Ці дії можуть включати проведення навчальних заходів, тренінгів, консультацій, розробку матеріалів або технічні роботи.
- *Ключові ресурси та бюджет* – це ресурси, необхідні для успішної реалізації проєкту, а також фінансові витрати, пов'язані з цими ресурсами. Їх формування ґрунтується на потребах та обсягу робіт, визначених у проєкті, а також на плані розподілу коштів.
- *Канали комунікації* – це шляхи і засоби передачі інформації між учасниками проєкту або зацікавленими сторонами. Вони формуються на основі потреб та характеристик цільової аудиторії та включають в себе такі засоби, як особисті зустрічі, електронна пошта, телефонні дзвінки, вебінари, соціальні мережі тощо.
- *Очікувані результати* – це конкретні вимірювані показники або досягнення, які очікуються в результаті реалізації проєкту. Вони формуються на основі цілей та завдань проєкту і можуть включати зміни в поведінці цільової аудиторії, покращення умов життя, збільшення рівня освіченості, зменшення кількості соціальних проблем тощо. Очікувані результати визначаються у процесі планування проєкту і допомагають оцінити його ефективність та вплив на цільову аудиторію.
- *Планування та строки* – це процес визначення конкретних кроків та часових рамок для реалізації проєкту. Вони формуються на основі завдань, обсягу робіт та ресурсів, необхідних для виконання кожного етапу проєкту. Встановлення чітких строків

сприяє ефективному контролю за процесом реалізації та допомагає досягти поставлених цілей у визначені терміни.

- *Ризики та управління ризиками* – це потенційні загрози або негативні події, які можуть виникнути під час реалізації проєкту та унеможливити досягнення його цілей. Вони можуть включати фінансові, технічні, організаційні, соціальні або природні ризики. Управління ризиками полягає в ідентифікації, аналізі та зменшенні можливих негативних наслідків заходів, а також в розробці стратегій запобігання та реагування на них.

Використання бізнес-моделі «Канва» для розробки соціального проєкту вимагає від розробників **певних кроків**, а саме:

- заповнення кожного з елементів шаблону «Канва»;
- обговорення заповненого шаблону з командою;
- оцінка та аналіз заповненої «Канви»;
- деталізація плану реалізації проєкту.

Використання бізнес-моделі «Канва» для розробки соціального проєкту допомагає структурувати процес розробки проєкту та забезпечує більш ефективне його планування та управління, що є особливо важливим у сфері соціальної роботи. Для проєктування і планування соціального проєкту також можна використовувати й інші моделі і технік, які допомагають структурувати процес, визначити пріоритети, забезпечувати ефективне використання ресурсів і досягнення поставлених цілей.

У практиці соціального проєктування найчастіше використовуються такі методи: фасилітаційна дискусія, методика пріоритезації, концепція «Теорія змін», метод матриці ідей та інші методики. Розглянемо деякі з методів, які можна використовувати для проєктування і планування проєктів, більш детально.

Фасилітаційна дискусія (фасилітаційна сесія) – це методика проведення групових обговорень, яка спрямована на досягнення консенсусу

та продуктивних рішень. Процесом керує фасилітатор, який допомагає учасникам структурувати обговорення, висловлювати свої думки та знаходити унікальні рішення. Це універсальний метод групового обговорення, планування, розв'язання проблем, з ретельним розглядом важливих питань і досягненням результатів у стислі терміни. Ця методика допомагає ефективно впроваджувати зміни, залучає експертів до спільного розв'язання питань, встановлювати правила співпраці в команді, визначати цінності та майбутні напрямки розвитку, а також планувати дії в проєктах.

Методика пріоритизації, наприклад, **RICE** – ця система оцінювання вимірює кожен ініціативу (проєкт) або ідею за чотирма параметрами: охоплення (Reach), вплив (Impact), достовірність (Confidence) і зусилля (Effort). Кожен із цих параметрів можна оцінити кількісно:

- *Reach: Яка саме буде кількість учасників, на яких вплине цей проєкт чи ідея за певний період?* Наприклад, скільки ветеранів війни отримає послуги реабілітації у центрі соціальних служб за місяць.
- *Impact: Який саме вплив цей проєкт або ідея матиме на цільову групу?* Цей вплив можна визначати за такими показниками: 3 – величезний вплив; 2 – високий вплив; 1 – середній вплив; 0,5 – слабкий вплив. Наприклад, наскільки групові психологічні консультації вплинуть на ментальне здоров'я ветеранів війни та їхню адаптацію до цивільного життя.
- *Confidence: Наскільки можна бути впевненими в оцінці параметрів reach і impact, які було наведено? Наскільки багато даних для підтвердження цієї оцінки?* Для цього використовують таку шкалу оцінювання: 100% – висока достовірність; 80% – середня достовірність; 50% – низька достовірність.

- **Effort:** *Скільки часу потрібно для реалізації цієї ініціативи (проєкту) або ідеї?* Цей параметр вимірюється у людина/місяць, тобто обсяг робіт, який може виконати одна людина на місяць.

Ці параметри враховуються в загальній формулі, яка дає змогу уніфікувати підхід до визначення того, які ініціативи (проєкти) або ідеї необхідно додати в дорожню карту розвитку територіальної громади:

Планування реалізації соціального проєкту відповідно до концепції «Теорії змін» передбачає певну послідовність дій (див. рис. 2.3.1):



Рис. 2.3.1. Планування проєкту відповідно до «Теорії змін»

Джерело: складено автором.

1. **Визначення мети.** Перш за все потрібно сформулювати мету (вплив, довгострокові наслідки) соціального проєкту, тобто визначити соціальну проблему, на розв'язання якої планується спрямувати діяльність. Цьому сприяє пошук відповіді на запитання: «Яка проблема існує?», «Яку з проблем потрібно розв'язати?», «Що планується досягти?». Відповіді на ці запитання і визначають саме довгостроковий результат, який планується досягти у результаті впровадження соціального проєкту. Його можна буде побачити

через певний період часу після завершення діяльності і він матиме тривалий ефект. Тобто *вплив* діяльності, яка планується. Наприклад, підвищення рівня зайнятості населення, підвищення рівня громадянської активності, зниження захворюваності на серцево-судинні хвороби тощо.

2. *Визначення соціальних змін* (наслідків, середньострокових результатів) відбувається після формування мети соціального проєкту: визначаються завдання, які дають змогу досягти запланованої мети. Це відбувається відповідно до довгострокових результатів (впливу) і передбачає визначення змін у поведінці, рівні знань або навичок, розширенні можливостей цільової аудиторії, які будуть досягнуті після його реалізації. Цьому сприяє пошук відповіді на запитання: «*Яким має бути ефект від реалізації соціального проєкту?*», «*Які будуть наслідки?*». Наприклад, середньостроковими результатами можуть бути підвищення знань щодо підготовки резюме, проходження співбесіди з роботодавцем, підвищення активності і впевненості у власних силах і можливостях, більш безпечна поведінка тощо.

3. *Планування конкретних дій (активностей, форм роботи)*, які необхідно впровадити, щоб отримати короткострокові результати (результат). На цьому етапі визначають, що буде здійснюватися у рамках соціального проєкту, тобто які *активності* будуть реалізовані (наприклад, проведення навчання (тренінги, семінари тощо), поширення інформаційних і рекламних матеріалів, розробка нормативно-правових актів тощо). Цьому сприяє пошук відповідей на запитання: «*Що буде робитися?*», «*Які форми роботи будуть впроваджені?*», «*На кого спрямовані активності?*». Короткостроковими результатами можуть бути, наприклад, кількість заходів (семінарів, тренінгів тощо), кількість осіб, залучених до заходів, кількість створених робочих груп або проведених зустрічей, кількість підготовлених нормативних документів, інформаційних матеріалів тощо.

4. **Визначення ресурсів**, необхідних для виконання і реалізації запланованих дій (активностей). Цьому сприяє пошук відповідей на запитання: *«Що потрібно для реалізації соціального проєкту?»*, *«Які кошти необхідні для реалізації запланованої діяльності?»*, *«Яких фахівців необхідно залучити?»*. Тобто визначити фінансові, кадрові, матеріальні, інформаційні, технологічні та інші ресурси.

Планування проєкту відповідно до «Теорії змін» дає змогу послідовно візуалізувати процес досягнення короткострокових, середньострокових і довгострокових результатів діяльності. У цій моделі конкретний результат логічно пов'язаний з конкретними діями, необхідними для його досягнення, та ресурсами, необхідними для виконання кожної дії. Відповідно до очікуваних результатів будується **система моніторингу і оцінки** результативності впровадження стратегії або проєкту. Моніторинг дає змогу простежувати використані ресурси, форми та види діяльності, а також проміжні результати впровадження соціального проєкту, а оцінка спрямована на визначення ефективності її/його реалізації, тобто короткострокових і довгострокових результатів.

Також серед методів генерування ідей використовують метод мозкового штурму, метод «Делфі», консиліум, метод експертного фокусування, метод «Рінгі» , які дозволяють залучити до процесу розробки проєкту групу експертів або учасників для обміну думками, оцінки ідей та ухвалення колективних рішень. Ці методи сприяють креативному підходу до розв'язання проблем, підвищують якість рішень та дають змогу врахувати різні погляди та експертний досвід у формуванні соціального проєкту.

2.4. Формулювання цілей і завдань соціального проєкту

Формування цілей і завдань соціального проєкту є важливим етапом, оскільки саме чітко визначені цілі спрямовують всю проєктну діяльність, допомагають оцінити ефективність виконаної роботи та забезпечують досягнення бажаних результатів. Для цього використовуються різні методики, що допомагають структурувати та конкретизувати цілі, а також уникнути помилок при їх формулюванні.

Для цього можна використати:

- Методика SMART.
- Теорію змін.
- Методика OKR (Objectives and Key Results). Метод OKR передбачає встановлення цілей (Objectives) і ключових результатів (Key Results). Основна мета методу – зробити цілі проєкту вимірюваними через ключові результати, які дозволяють оцінити прогрес.
- Бенчмаркінг передбачає аналіз успішних соціальних проєктів, схожих за напрямом, і використання їхніх методів, практик та показників як орієнтирів для власного проєкту.
- SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони проєкту, а також можливості і загрози, що дозволяє встановити реалістичні цілі, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори.
- Дерево проблем. Методика побудови цільового дерева дозволяє візуально структурувати цілі та завдання проєкту.

Застосування цих методик може значно покращити процес формування цілей і завдань соціального проєкту. Обираючи найбільш підходящу методику або поєднуючи декілька, можна підвищити шанси на успішну реалізацію проєкту та досягнення бажаних результатів.

При формулюванні цілей і завдань соціального проєкту – як загальних, так і для окремих напрямів, етапів чи видів діяльності – необхідно дотримуватися певних вимог і рекомендацій щодо їх формулювання. Так, цілі і завдання соціального проєкту повинні⁵⁰:

- Бути зрозумілими для всіх учасників, залучених до їх реалізації;
- відповідати реалістичним очікуванням (можна досягти за рахунок запланованих зусиль), але при цьому не бути надто простими або легкими;
- бути досяжними в межах визначеного терміну;
- забезпечувати значний результат порівняно з іншими можливими цілями та завданнями, з огляду на витрачені час, зусилля і ресурси;
- мінімізувати ризик подвійної або невизначеної відповідальності за результати колективних дій учасників;
- узгоджуватися з основними принципами та методами наукової організації праці;
- не викликати конфліктів у рамках проєкту та з зовнішнім середовищем, а також відповідати інтересам усіх учасників проєкту;
- бути документально зафіксованими.

При формулюванні цілей і завдань варто дотримуватися таких рекомендацій⁵¹:

- Речення, що описує ціль чи завдання, мають починатися з дієслова в неозначеній формі, яке відображає дію (наприклад, допомагати, удосконалити, навчити, сприяти, збільшити).
- Ці речення мають включати такі основні елементи:

⁵⁰ Яременко О. О., Артюх О. Р., Балакірева О. М., Пеша І.В. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проєктів /– К.: Державний центр соціальних служб для молоді, Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, 2002. – 124 с.

⁵¹ Яременко О. О., Артюх О. Р., Балакірева О. М., Пеша І.В. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проєктів /– К.: Державний центр соціальних служб для молоді, Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, 2002. – 124 с.

- конкретизація очікуваного результату (наприклад, навчити навичкам спілкування з клієнтом);
- визначення об'єкта (наприклад, навчити соціальних працівників навичкам спілкування з клієнтом);
- чіткий термін для досягнення цілі (наприклад, навчити соціальних працівників навичкам спілкування з клієнтом за п'ять днів);
- окреслення запланованих зусиль: шляхи, засоби, обсяги тощо (наприклад, провести п'ятиденний тренінг з комунікації для соціальних працівників Узинської міської територіальної громади, які мають досвід роботи з військовослужбовцями та УБД);
- у разі можливості, зазначення кількісних характеристик очікуваного результату, які підтверджують досягнення цілі (наприклад, навчити 10 соціальних працівників Узинської міської територіальної громади навичкам навичками спілкування з військовослужбовцями та УБД упродовж п'ятиденного курсу);
- чітке формулювання того, що має бути зроблено і коли, без детального опису процесу виконання.

2.5. Аналіз ресурсів та можливостей

Аналіз ресурсів та можливостей є важливим етапом підготовки соціального проєкту, оскільки він дозволяє оцінити наявні ресурси, визначити можливості для розвитку та зрозуміти обмеження, з якими може зіткнутися соціальний проєкт. Від якості цього аналізу залежить реалістичність цілей проєкту та його шанси на успішне завершення. На цьому етапі оцінюються

доступні ресурси, такі як фінансові, кадрові, організаційні можливості, а також зовнішні фактори, що можуть впливати на реалізацію проєкту. Це допомагає зрозуміти, яким чином можна забезпечити потреби цільової аудиторії та які додаткові ресурси можуть бути необхідними.

Ресурси соціального проєкту охоплюють усі елементи, які можуть бути залучені для реалізації проєктної діяльності. Вони є критично важливими для досягнення запланованих результатів, оскільки їх наявність і доступність визначають успішність проєкту.

Визначення ресурсів соціального проєкту включає кілька ключових етапів. Перший етап полягає у формулюванні ідеального ресурсу, що передбачає створення переліку необхідних ресурсів разом із їх кількісними та якісними характеристиками для кожного виду проєктної діяльності. Наступний етап – встановлення ресурсних передумов, де визначаються наявні ресурси в природному та соціальному середовищі, які можуть бути використані для реалізації проєкту, незалежно від бажання розробників. Далі розглядається ресурсна різниця, тобто аналізуються ресурси, яких не вистачає для досягнення ідеального стану. Це вимагає обґрунтування цих потреб через розрахунки і соціальні стандарти, які підкреслюють недостатність конкретних ресурсів.

Визначення ресурсів є важливим для організаторів проєкту, оскільки дозволяє чітко оцінити його реалістичність. Наприклад, якщо ідеальний ресурс недосяжний, це може вимагати коригування цілей проєкту. У випадку, коли вдасться залучити більшу кількість ресурсів, з'являється можливість розширення проєкту. Ресурси в соціальному проєктуванні класифікуються за різними ознаками, такими як джерела, типи використання та ступінь корисності. Це може включати внутрішні й зовнішні ресурси, формальні й неформальні, реальні та потенційні. Важливість чіткого розподілу ресурсів за категоріями зумовлена потребою в їх точному визначенні та обґрунтуванні.

Основні види ресурсів, які потребують визначення та обґрунтування, включають⁵²:

- часові ресурси – витрати часу на реалізацію проєкту та його окремих етапів, що вимагає врахування специфіки діяльності;
- зусилля – ресурси, які повинні бути мобілізовані для досягнення запланованих результатів, включаючи зусилля як об'єктів проєкту, так і самого проєкту;
- ресурси середовища – фактори, що впливають на реалізацію проєкту, включаючи природні і соціальні ресурси;
- інформаційні ресурси – матеріали та продукти, які забезпечують поширення інформації про проєкт, наприклад, буклети, брошури, мультимедійні матеріали;
- матеріально-технічні ресурси – обладнання та інші фізичні елементи, необхідні для виконання проєктних заходів;
- науково-методичні ресурси – навчальні та дослідницькі матеріали, необхідні для реалізації проєкту;
- кадрові ресурси – постійний та тимчасовий персонал, волонтери та інші учасники, які беруть участь у проєктних активностях;
- політичні та нормативно-правові ресурси – відповідність проєкту діючій політиці та законодавству, що може вимагати окремих заходів для легалізації або коригування проєкту;
- фінансові ресурси – загальна сума витрат, включаючи всі вище зазначені категорії ресурсів, а також організаційні витрати на управління проєктом.

На етапі розробки соціального проєкту важливо провести детальний аналіз і обґрунтування всіх видів ресурсів, необхідних для успішної реалізації

⁵² Яременко О. О., Артюх О. Р., Балакірева О. М., Пеша І.В. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проєктів. К.: Державний центр соціальних служб для молоді, Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, 2002. 124 с.

проектних дій. Це допомагає створити реалістичний бюджет проекту та забезпечити ефективне використання ресурсів у процесі його реалізації.

Для аналізу ресурсів та можливостей соціального проекту можна використовувати різні методики для оцінки ресурсів соціального проекту.

Найпоширенішим інструментом для стратегічного управління, який допомагає усвідомити поточні можливості і виклики проекту та підготуватися до майбутніх змін і можливостей в його реалізації є **SWOT-аналіз**.

SWOT-аналіз – це ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін та розпізнання зовнішніх можливостей і загроз.

Результати SWOT-аналізу представляють у формі матриці (див. рис. 2.5.1).



Рис. 2.5.1. Матриця SWOT аналізу

Джерело: складено за ⁵³

Ось детальна послідовність дій при SWOT-аналізі:

- 1. Визначення цілей аналізу.** Перший крок полягає в чіткому визначенні цілей SWOT-аналізу. Варто зрозуміти, для чого саме

⁵³ Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

проводиться аналіз, наприклад, для стратегічного планування, оцінки нового соціального проєкту чи ідентифікації проблем і можливостей.

2. Збір інформації. На цьому етапі потрібно зібрати всю необхідну інформацію про внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони) і зовнішнє середовище (можливості та загрози):

- *внутрішнє середовище:* збір даних про внутрішнє середовище включає сильні сторони (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses). Це може включати, наприклад, аналіз фінансових показників, ресурсів, персоналу, технологій, операційних процесів тощо;
- *зовнішнє середовище:* збір інформації про зовнішнє середовище включає визначення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) з точки зору ринкових умов, конкуренції, економічних, соціально-економічних і технологічних факторів.

Збір інформації може проводитися шляхом:

- аналізу наявних програм і проєктів у соціальній сфері на рівні територіальної громади, визначення їх ефективності, досягнень і проблем;
- вивчення ресурсів та інфраструктури, коли проводиться оцінка наявних надавачів соціальних послуг установ, ресурсів і інфраструктури, які забезпечують соціальні послуги на рівні територіальної громади;
- дослідження управлінських процесів, політик, процедур та регулюючих механізмів у сфері соціальної роботи;
- оцінка соціально-економічного стану громади, рівня безробіття, рівня життя, демографічних тенденцій;

- вивчення місцевих законодавчих і регуляторних ініціатив, які впливають на соціально-економічне та культурне становище територіальної громади;
- врахування культурних і соціальних аспектів, які впливають на сприйняття і використання соціальних послуг громадою.

Для цього можуть використовуватися різні методи збору інформації:

- проведення опитувань та інтерв'ю серед місцевих жителів, соціальних працівників, представників громадських організацій і місцевої влади;
- групові обговорення з ключовими зацікавленими особами для збору детальних відгуків і ідей;
- аналіз документів: вивчення місцевих звітів, статистичних даних, наукових публікацій, програм і стратегій.

3. Побудова матриці SWOT-аналізу. Після збору даних та їх аналізу розробляється SWOT-матриця, в якій відображають сильні та слабкі сторони, можливості і загрози для соціальної роботи на рівні територіальної громади.

Складання матриці SWOT-аналізу на рівні територіальної громади у сфері соціальної роботи включає декілька кроків (див. рис. 2.5.2):

- *сильні сторони (Strengths).* Визначення основних сильних сторін громади в контексті соціальної роботи;
- *слабкі сторони (Weaknesses).* Аналіз основних слабких сторін громади, що впливають на соціальну роботу;
- *можливості (Opportunities).* Визначення можливостей, які можуть бути використані для покращення соціальної роботи в громаді;

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні чинники	Наявність добре розвиненої інфраструктури соціальних послуг. Компетентність і досвід місцевих соціальних працівників. Розташування в центральній частині громади, що забезпечує легкий доступ для населення територіальної громади. Підтримка місцевим бізнесом та громадськістю реалізації соціальних проєктів. Сильна соціальна координація та партнерство з місцевими громадськими організаціями.	Обмежений бюджет та ресурси для розвитку нових програм та ініціатив. Недостатнє використання технологій та онлайн-ресурсів для залучення населення та підтримки інтерактивного спілкування. Відсутність систематичного збору та аналізу даних про ефективність програм та якість надання соціальних послуг. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів у соціальній сфері. Низький рівень свідомості та зацікавленості місцевих жителів у соціальних програмах.
	Можливості	Загрози
Зовнішні чинники	Збільшення фінансування надання соціальних послуг з боку місцевих органів влади та/або донорів. Розвиток нових технологій для покращення доступу до соціальних послуг. Впровадження нових програм соціальної підтримки для різних категорій населення. Збільшення партнерства з місцевими підприємствами і громадськими організаціями для спільного розв'язання соціальних проблем. Поліпшення комунікаційних стратегій для залучення місцевих жителів до соціальних програм.	Економічна нестабільність і зменшення бюджетних асигнувань на соціальні програми. Зміни у законодавстві, які можуть вплинути на фінансування та умови реалізації соціальних послуг. Демографічні зміни, що впливають на структуру і потреби населення. Конкуренція з інших місцевих або міжнародних соціальних організацій. Негативне сприйняття соціальних програм або низький рівень довіри до місцевих соціальних служб.

Рис. 2.5.2. SWOT-аналіз надання соціальних послуг на рівні територіальної громади з метою розробки Стратегії розвитку соціальних послуг на рівні територіальної громади

Джерело: складено автором.

4. Загрози (Threats). Виявлення загроз, які можуть ускладнити або обмежити розвиток соціальної роботи в територіальній громаді.

5. Формулювання стратегій або соціальних проєктів. На основі SWOT-аналізу розробляються конкретні стратегії або соціальні проєкти, які використовують сильні сторони для максимізації можливостей, усувають або компенсують слабкі сторони, мінімізують загрози і вирішують потенційні проблеми.

SWOT-аналіз зазвичай використовується для виявлення найбільш важливих внутрішніх і зовнішніх чинників, що мають значення для розвитку.

Ще одним інструментом стратегічного планування, який допомагає побудувати стратегію проєкту або організації на основі взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів **TOWS-аналіз**, який є логічним продовженням SWOT-аналізу.

Термін **TOWS** – це абревіатура, створена першими літерами англійських слів: загрози (Threats), можливості (Opportunities), слабкі (Weaknesses) і сильні (Strengths) сторони.

Цей метод покликаний використовувати сильні сторони для розвитку можливостей та нівелювати загрози, мінімізуючи слабкі сторони завдяки можливостям⁵⁴. TOWS дає змогу: згенерувати можливі стратегії майбутнього розвитку; знайти відповідь, як використати внутрішні особливості громади для впливу на зовнішні фактори (та навпаки) із користю для громади; обрати стратегії, які є найбільш ефективними.

Недоліком методу є те, що результати залежать від якості проведеного SWOT-аналізу.

Матриця TOWS-аналізу – це інструмент, що дає змогу скомбінувати результати SWOT-аналізу таким чином, що дасть змогу створити можливі варіанти сценаріїв розвитку як окремого підприємства, так і громади в цілому. Цей аналіз спрямований на пошук зв'язку між характеристиками та

⁵⁴ Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Київ, 2014. – 160 с. [URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf](http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf)

чинниками із різних секторів SWOT, що дасть змогу на їхній основі розробити стратегії посилення та нівелювання.

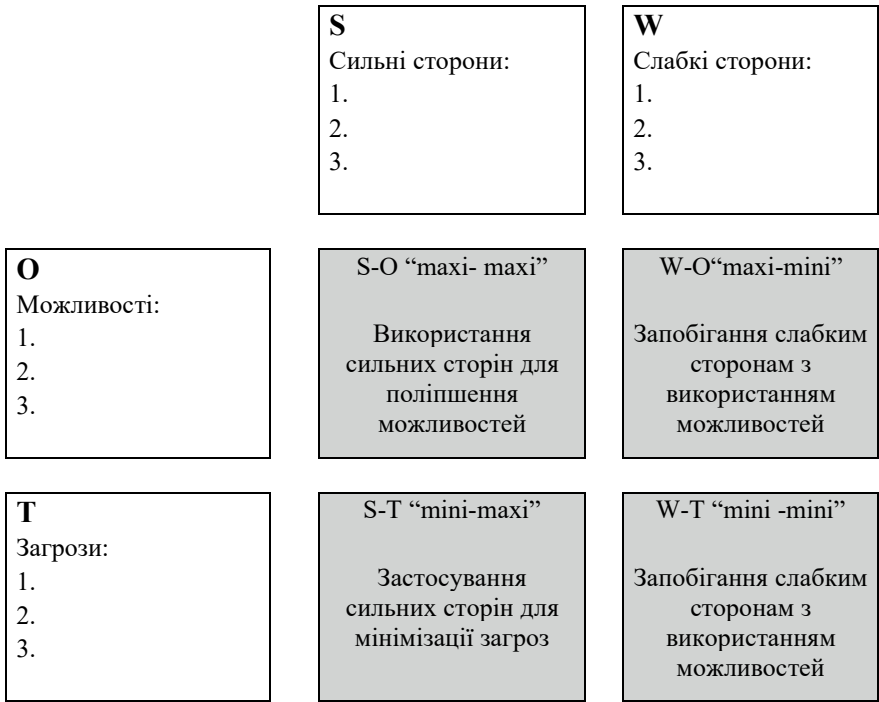


Рис. 2.5.3. TOWS-матриця стратегічних альтернатив

Джерело: ⁵⁵.

У результаті використання TOWS мають бути розроблені обґрунтовані стратегії, які будуть «максимально адаптовані до вихідних умов місцевого

⁵⁵ Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с. [URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chnc_planuvann.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chnc_planuvann.pdf)

Берданова О., Вакуленко В розвитку з урахуванням зовнішніх чинників впливу на майбутнє»⁵⁶.

Етапи реалізації TOWS-аналізу та розробки можливих стратегій розвитку включають⁵⁷:

1. Розробку матриці SWOT-аналізу.

2. Пошук зв'язків між категоріями в різних секторах SWOT-аналізу. Для всіх категорій шукаємо зв'язки між сегментами:

- *можливостями (O) та сильними сторонами (S)* – які сильні сторони можуть збільшити можливості, і навпаки, які можливості можуть підсилити сильні сторони?
- *загрозами (T) та слабкими сторонами (W)* – які слабкі сторони посилюють загрози, і які загрози загострюють слабкі сторони?
- *можливостями (O) та слабкими сторонами (W)* – які можливості можуть мінімізувати або зменшити слабкі сторони, і які можливості можуть «закритись», якщо не будуть вирішені слабкі сторони?
- *загрозами (T) та сильними сторонами (S)* – які сильні сторони можуть протидіяти загрозам, і які загрози можуть нівелювати сильні сторони?

3. Побудова TOWS-матриці. Для побудови TOWS-матриці необхідно:

- у секторах SWOT-аналізу залишити лише ключові характеристики, що мають зв'язки із категоріями в інших секторах. Рекомендовано мати до 5 пунктів у кожному секторі матриці SWOT-аналізу. Важливо залишити лише ключові характеристики, щоб не перенавантажити матрицю TOWS та мати можливість обрати найбільш пріоритетні стратегії;

⁵⁶ Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ: TOB «Софія-А». 2012. 88 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf

⁵⁷ TOWS-matrices. URL: <https://expertprogrammanagement.com/2019/05/tows-matrix-analysis/>

- підготувати шаблон матриці TOWS;
- заповнення матриці TOWS: для кожної пари категорій із різних секторів, що мають зв'язок, запропонувати можливі сценарії посилення, або підтримки, або зменшення, або нівелювання.

4. Розробка стратегій на основі TOWS-матриці. Проаналізуйте всі можливі стратегічні варіації з TOWS-матриці, розробленої на попередньому етапі. Оберіть декілька (2-3) найбільш значимих стратегій для кожного сектору TOWS (S-T, S-O, W-O, W-T) та деталізуйте їх. TOWS-аналіз дає можливість розробити стратегії 4 типів:

- *«сильні сторони—можливості» або «maxi-maxi»-стратегія* – використання можливостей для посилення сильних сторін. Є наступальною та вважається «безпрограшною стратегією», яка пов'язана із меншими витратами та буде з великою ймовірністю успішною. Рекомендується застосовувати на початкових етапах розвитку соціального проєкту та за умови необхідності розбудовувати зв'язків та позиції виконавців;
- *«слабкі сторони—можливості» або «maxi-mini»-стратегія* – запобігання слабким сторонам із використанням можливостей, що спрямована на відкриття нових можливостей. Використовується в ситуації, коли всі наявні можливості вже були використані. Під час реалізації легка в управлінні процесами, оскільки більшість факторів контролюються органами місцевого самоврядування;
- *«сильні сторони—виклики» або «mini-maxi»-стратегія* – застосування сильних сторін для мінімізації загроз. Доцільно застосовувати для територіальних громад або соціальних проєктів, що мають «сильну конкурентну позицію», що потребують запобігання певних зовнішніх загроз². Важка у плануванні, оскільки більшість зовнішніх факторів не залежать від органів влади територіальних громад;

- «слабкі сторони—виклики» або «mini–mini»-стратегія – усунення слабких сторін для запобігання загроз. Її варто застосовувати для вже добре розвинених територіальних громад або соціальних проєктів. У разі успішного впровадження стратегії можуть відкритись нові напрямків розвитку територіальних громад⁵⁸.

5. Вибір найбільш пріоритетної стратегії. Проаналізуйте розроблені варіанти стратегічних рішень у чотирьох секторах TOWS-матриці та оберіть 2-3 пріоритетні⁵⁹. Серед основних вимог до пріоритизації варто враховувати:

1) легкість досягнення – першочерговими мають бути важливі проєкти, але такі, які можна реалізувати в короткі терміни;

2) можливість отримати найбільше переваг – першочергово обирати проєкти, які принесуть найбільше позитивних зрушень у громаді та потребують менше ресурсних затрат;

3) комплексність – обирати ті проєкти, які включають якомога більше категорій зі SWOT-матриці та впливають на декілька сфер життя територіальної громади.

PESTLE-аналіз – один з інструментів стратегічного аналізу, що застосовується для розробки можливих сценаріїв розвитку територіальної громади. Цей інструмент використовується спільно з іншими стратегічними інструментами, у тому числі SWOT-аналізом. Послідовне використання цих інструментів може дати чітке розуміння ситуації та чинників, які пов’язані з ними. Це аналіз зовнішніх чинників макросередовища у 6 сферах (політичній, економічній, соціальній, технологічній, правовій, екологічній), що мають або можуть мати вплив на функціонування соціального проєкту.

⁵⁸ Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ: TOB «Софія-А». 2012. 88 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf

⁵⁹ TOWS-matrix. URL: <https://expertprogrammanagement.com/2019/05/tows-matrix-analysis/>

Найчастіше використовується скорочена форма цього інструменту, що має назву PEST, але для більш повного аналізу варто застосовувати розширену версію – PESTLE:

- *політичні чинники (P)*: належать усі чинники, на які уряд має або може мати вплив. Сюди можна віднести державну політику у сфері освіти, охорони здоров'я, трудове, екологічне законодавство тощо;
- *економічні чинники (E)* – економічне зростання, курси валют, темпи інфляції, процентні ставки, наявний дохід населення та рівень безробіття, зміни у доходах публічного та приватного секторів. Ці фактори можуть мати прямий чи опосередкований довгостроковий вплив на розвиток територіальної громади, оскільки вони впливають на спроможність жителів та територіальної громади в цілому;
- *соціальні чинники (S)*: відображають демографічні характеристики, норми, звичаї та цінності населення територіальної громади. Це чинники, що враховують тенденції зміни населення, такі як темпи приросту населення, міграційні процеси, розподіл за віком, розподіл доходів, ставлення до кар'єри, рівень освіти різних груп населення, ставлення до безпеки, здоров'я, спосіб життя та культурні бар'єри;
- *технологічні чинники (T)* стосуються інновацій у технологіях, які можуть сприятливо чи несприятливо впливати на різні галузі розвитку. Це стосується рівня інновацій, автоматизації, досліджень та розробок, технологічних змін та обсягу технологічної обізнаності, якою володіють жителі територіальної громади;
- *правові чинники (L)*: хоча ці фактори можуть дещо збігатися з політичними факторами, вони включають більш конкретні закони,

такі як закони про охорону здоров'я та безпеку, законодавство про права людини, антимонопольне законодавство, земельне законодавство, закони про працю, закони про захист прав споживачів та інші;

- *чинники навколишнього середовища (екологічні чинники) (E)* набули важливого значення через швидко зростаюче атмосферне забруднення. До таких чинників належать базові екологічні аспекти, такі як погода, клімат, зміна клімату, зміни в навколишньому середовищі, які можуть особливо впливати на сфери, наприклад, туризм, сільське господарство, мобільність. Крім того, обізнаність про потенційні наслідки зміни клімату допоможе перебачити негативний вплив на функціонування проєкту.

Процес проведення PESTLE-аналізу складається з наступних кроків:

1. Виокремлення чинників, що знаходяться не під контролем виконавців проєкту і можуть вплинути на її діяльність.
2. Збір інформації щодо динаміки та характеру зміни кожного чинника.
3. Оцінка ступеня впливу кожного чинника.
4. Оцінка ймовірності зміни чинників у майбутньому.
5. Оцінка впливу чинників із врахуванням ймовірності їх змін.
6. Виокремлення можливих наслідків або зміни кожного чинника.

Результат PESTLE-аналізу дасть більш чітке розуміння зовнішнього середовища та дозволить оцінити потенційні ризики, з якими можна зіштовхнутися у майбутньому.

Також можна використовувати модель «П'яти сил Портера», GAP-аналіз, а також методику бенчмаркінгу для порівняння з успішними прикладами.

Крім того, можна застосувати **аналіз наявних ресурсів** (матеріальні, фінансові, людські), що дозволяє зрозуміти, які вже є у розпорядженні проєкту, а що потрібно знайти або залучити:

- *Людські ресурси:* команда проєкту, партнери, волонтери. Важливо оцінити їхні компетенції, досвід і навички.
- *Фінансові ресурси:* бюджет проєкту, джерела фінансування, доступні гранти або інші форми підтримки.
- *Матеріальні ресурси:* техніка, обладнання, приміщення, інфраструктура тощо.
- *Інформаційні ресурси:* доступ до баз даних, інформація про цільову аудиторію, дослідження та аналітика.

2.6. Визначення ключових зацікавлених сторін

Соціальні проєкти спрямовані на розв'язання проблем певних груп населення, проте їх вплив на цільову аудиторію може бути неоднозначним. Політика чи проєкт часто не здатні повністю задовольнити потреби всіх сторін через обмежені ресурси, тому завжди віддається пріоритет вирішенню одних проблем, тоді як інші відкладаються на майбутнє. Як наслідок, деякі цільові групи отримують вигоди, тоді як інші можуть зазнавати втрат або залишатися поза пріоритетами.

Особливістю демократичного суспільства є необхідність знаходження балансу інтересів між різними зацікавленими сторонами. Такий баланс забезпечує стабільність відносин, тривалість співпраці та спільність напрямку діяльності, навіть за умов змін серед учасників проєкту. Важливо розуміти специфіку інтересів кожної сторони, знаходити спільні точки дотику та працювати над досягненням спільних цілей чи вигод.

Такі стосунки будуються на партнерстві та співпраці. Тому варто спочатку визначитися з певними термінами, а саме:

Партнерство (співпраця, співробітництво, взаємодія) – це процес спільної роботи для досягнення спільної мети або вигоди⁶⁰.

Міжсекторні партнерства – це зобов'язаннями між державними, приватними та/або некомерційними установи/організаціями, в яких партнери виділяють різні ресурси та погоджуються працювати разом задля спільних цілей розвитку або вигід⁶¹.

Сторонами, які беруть участь у взаємодії чи партнерстві є зацікавлені сторони, серед них виділяють: стейкхолдерів, бенефіціаріїв, цільові групи.

Стейкхолдери (англ. Stakeholders) – це зацікавлені сторони, фізичні та юридичні особи, які мають інтерес до діяльності установи/організації, тобто певним чином залежать від неї та/або можуть впливати на її діяльність⁶².

Зацікавлена сторона (або стейкхолдер) – це частина суспільства (коло осіб або груп), об'єднана спільним інтересом (інтересами) (державні службовці, депутати, громадські організації, молодь, батьки тощо). Це група, яку зачіпає існування проблеми, і яка може вплинути на її розв'язання (пов'язані із цим затрати, продукти, результати і наслідки реалізації політики). Тобто, стейкхолдери – це представники соціальних груп населення, інститутів громадянського суспільства, бізнесу, інтереси яких зачіпає проблема або на яких вплине рішення; які можуть брати (брали) участь у розв'язанні проблеми чи реалізації рішення; які є фахівцями у певній сфері (експерти).

Поняття «стейкхолдери» вкрай важко перекласти українською мовою без втрати певного його зміст. Це поняття широко вживається в аналізі політики поруч з іншими, які тісно пов'язані з ним поняттями: цільова група

⁶⁰ Як розпочати дружбу між містом та селом? Про співробітництво міських та сільських територіальних громад: методичні рекомендації / А. Ткачук, О. Сергієнко, О. Лайко, Н. Наталенко. – К.: – 2019. – 43 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/517/08-02-19.pdf>

⁶¹ Demand-driven Training For Youth Employment: Toolkit. URL: https://youtheconomicopportunities.org/sites/default/files/contentupload/73868/Making_Cents_101717_Interactive_V3s.pdf

⁶² Зацікавлені сторони. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8

політики і бенефіціарії. Отже, **бенефіціар** – це одержувач визначених вигід, що виникають у результаті реалізації проєкту. Також для зацікавлених сторін використовується таке поняття як «цільова група». **Цільова група** – це населення, установи, організації, на зміну стану яких спрямована відповідна політика або урядова програм⁶³.

На нашу думку, поняття «стейкхолдер» є найбільш широким поняттям для позначення тих, на кого впливає соціальний проєкт. Адже на відміну від «цільової групи» воно має на увазі також і тих, хто опосередковано «пожинає плоди» реалізації певного проєкту, а на відміну від «бенефіціаріїв» – також тих, чий стан погіршується, чий інтереси зазнають негативного впливу, а також тих, хто не відчуває жодних змін. Тому ми будемо користуватися поняттям «стейкхолдери», коли описуватимемо коло сторін, які зацікавлені та дотичні до реалізації соціального проєкту і владних спроб її вирішити.

Отже, стейкхолдери можуть включати:

- органи державної влади;
- органи місцевого самоврядування;
- бізнес (великий, середній, малий);
- інститути громадянського суспільства (громадські організації, благодійні організацій тощо);
- організації роботодавців;
- професійні спілки;
- академічне середовище;
- аналітичні центри, наукові спільноти тощо.

⁶³ Публічне лобіювання: Навч. посіб. / Під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. — Київ, Фонд “Європа ХХІ”, 2008. — 160с.

Стейкхолдерів можна класифікувати за категоріями зацікавлених осіб⁶⁴ (табл. 2.6.1).

Таблиця 2.6.1. Категорії стейкхолдерів та інших зацікавлених сторін

Категорії зацікавлених осіб	Зацікавлені сторони	Сфера інтересів
Державні органи влади	Державні органи усіх рівнів і установи	Соціально-економічна співпраця
Місцеві громади	Мешканці населених пунктів, де проводиться політика	Інформування про діяльність, взаємодія з цільовою групою, взаємовигідне партнерство
Громадські організації, об'єднання громадян	Об'єднання громадян, організації	Інформування про діяльність, соціальна співпраця, вплив на соціальну, культурну, економічну та інші сфери життя цільової групи
ЗМІ	Регіональні, обласні, всеукраїнські ЗМІ	Поширення інформації про діяльність, повідомлення актуальної інформації через ЗМІ для усіх груп стейкхолдерів
Бізнес-партнери	Комерційні організації – постачальники та покупці, інші клієнти	Надання фінансової підтримки, взаємовигідне партнерство
Міжнародні організації	ПРООН, IREX, ICAP тощо	Спільні програми із захисту інтересів молоді, інформування, лобіювання

Джерело: ⁶⁵

⁶⁴ Зацікавлені сторони та взаємодія з ними. URL: <https://allseeds.com/uk/page/zacikavleni-storoni-ta-vzaemodiya-z-nimi>

⁶⁵ Зацікавлені сторони та взаємодія з ними. URL: <https://allseeds.com/uk/page/zacikavleni-storoni-ta-vzaemodiya-z-nimi>

Таблиця 2.6.2. Категорії стейкхолдерів та інших зацікавлених сторін

Категорія стейкхолдера	Зацікавлені сторони
Групи протесту	Ті, хто виявляє власне різке неприйняття ситуації, що склалася, висуває вимоги до органів влади змінити наявний стан справ, мотивовані та організовані для спільних дій
Політики	Обрані виборцями посадовці, які відповідають за розв'язання цих проблем (міські голови, депутати тощо) і домагаються довіри виборців та їхньої підтримки на наступних виборах
Державні службовці, представники державних установ та муніципальних служб	Призначені посадовці, які відповідають у виконавчих органах влади за розв'язання відповідних проблем
Бізнес-структури	Представники приватного сектору, які працюють в цій або дотичні до неї сфері
Впливові особи	Формальні (радники, помічники тощо) та неформально наближені до них інституції та посадовці влади, до повноважень яких належить розв'язання цих проблем
Представники «поінформованої групи»	Експерти, науковці фахових знань та компетенції, яких стосується проблема
Представники ЗМІ	Журналісти та редактори друкованих та електронних ЗМІ, які спеціалізуються на висвітленні відповідної тематики

Джерело: ⁶⁶

Також у деякій літературі можна знайти більш ширшу класифікацію стейкхолдерів, яка допоможе чіткіше з'ясувати, хто може вважатися стейкхолдерами у тій чи іншій проблемі або варіанті її розв'язання. Попри усю різноманітність проблем, що відносяться до різних сфер (освіта, соціальна сфера, ринок праці тощо) та різних рівнів управління (державний, обласний,

⁶⁶ Публічне лобіювання: Навч. посіб. / Під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. Київ, Фонд “Європа XXI”, 2008. 160с.

районний, рівень територіальних громад), стосовно кожної з них виділяють сім груп стейкхолдерів (табл. 2.6.2).

Соціальні проєкти – це системи взаємодії різних зацікавлених сторін, спрямовані на розв’язання суспільно важливих проблем та покращення якості життя людей. Кожен учасник такої системи виконує певну роль та задовольняє як власні інтереси, так і потреби цільової аудиторії проєкту. Державні органи та місцева влада, міжнародні фонди, благодійні організації, приватні особи та інші донори забезпечують фінансову та матеріальну підтримку, необхідну для реалізації соціальних ініціатив.

Виконавцями або провайдерами соціальних проєктів можуть бути громадські організації, соціальні служби, культурні установи, заклади освіти та охорони здоров'я. Вони безпосередньо надають послуги, підтримку та ресурси, які сприяють покращенню добробуту цільової групи. Користувачами соціальних проєктів є люди, які отримують допомогу та послуги, що відповідають їхнім потребам, будь то психологічна, соціальна чи економічна підтримка. Такі проєкти також позитивно впливають на суспільство загалом, сприяючи соціальній згуртованості та покращенню соціальної атмосфери. Важливий вплив на реалізацію соціальних проєктів мають державні органи, які розробляють політики та цільові програми, медіа, що висвітлюють важливі питання, та громадські діячі. Лідери думок, активісти, блогери та інші відомі особистості, які підтримують соціальні ініціативи, допомагають формувати позитивне ставлення до таких проєктів у суспільстві. Дослідники та експерти, що займаються соціальними питаннями, створюють знання та рекомендації, які сприяють удосконаленню соціальних проєктів та підвищенню їх ефективності.

Також, при складанні переліку стейкхолдерів доцільно проаналізувати їх структуру управління (хто ухвалює рішення, якими є ролі кожного, яка процедура ухвалення рішень тощо); повноваження кожного; наявність або відсутність неформальних інституцій, які впливають на ухвалення рішень;

яким чином питання можуть потрапити до порядку денного та як отримати доступ до його формування тощо. Після складання переліку можна об'єднати стейкхолдерів у чотири категорії залежно від впливу та інтересу⁶⁷.

Коли вже визначено перелік стейкхолдерів та цільові групи, можна створити матрицю стейкхолдерів. Один із способів – використання системи координат, де вертикальна вісь («впливовість») характеризує вплив стейкхолдера, а горизонтальна вісь («інтерес») показує рівень мотивації стейкхолдера до залучення у процес.

Виходячи з того, що **впливовість** стейкхолдерів – це спроможність безпосередньо впливати на зміст ухвалених рішень, а **«зацікавленість»** – це рівень залежності стану інтересів, користі та їхня залежність від змісту ухвалених рішень. Ці дві характеристики стейкхолдерів можна розглядати через призму декількох показників.

Матриця впливовості – інтересу заінтересованих сторін. За допомогою матриці можна визначити рівень включення заінтересованих сторін у процес розроблення концепції просторового планування.

Кожна категорія стейкхолдерів потребує розробленої стратегії взаємодії (Рис. 2.6.1). Отже, *виділяють чотири категорії стейкхолдерів*⁶⁸:

- **група «А»** – це група з низьким інтересом і впливом, яка наразі вимагає мінімальної уваги. Однак важливо регулярно відслідковувати цю категорію, оскільки вона може стати актуальною у майбутньому. Вони потребують постійного інформування;
- **група «Б»** – ці стейкхолдери мають високий інтерес, але низький вплив. Вони можуть вимагати дій, якщо їхні інтереси будуть порушені. Важливо залучати їх через консультації для збереження їхньої лояльності, відображаючи їхні інтереси;

⁶⁷ Адвокація для молодіжних рад. Посібник. 2021. 40 с.

⁶⁸ Адвокація для молодіжних рад. Посібник: 2021. 40 с.

- **група «В»** – ця група має низький інтерес, але великий вплив, тому потребує уваги та контролю. Для них варто використовувати стратегії інформування та консультацій;
- **група «Г»** – ці стейкхолдери мають як високий інтерес, так і вплив, і є потенційними партнерами та ключовими гравцями. Важливо здобути їхню підтримку, оскільки багато від них залежить, тому варто налагоджувати з ними співпрацю.

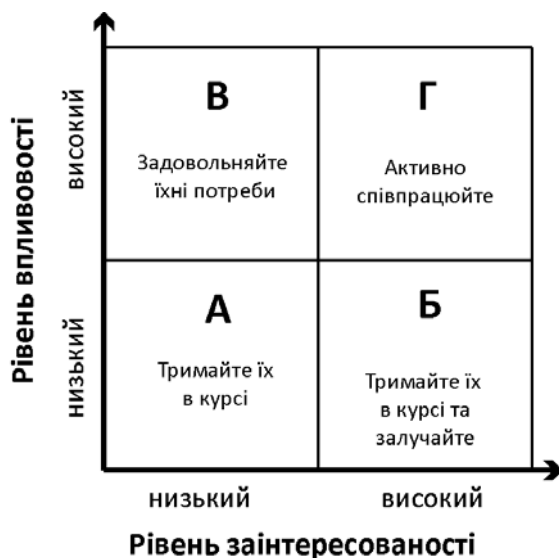


Рис. 2.6.1. Матриця впливовості – інтересу заінтересованих сторін.

Джерело: складено за ⁶⁹.

⁶⁹ Адвокація для молодіжних рад. Посібник: 2021. – 40 с.

Рівень впливовості	<i>Високий</i>	1. Роботодавці. 2. Заклади культури і мистецтв. 3. Органи виконавчої влади.	1. Органи місцевої влади. 2. Заклади освіти. 3. Донори, міжнародні організації і фонди. 4. Приватні підприємства.
	<i>Низький</i>	1. Політичні партії та організації. 2. Релігійні організації. 3. ЗМІ. 4. Спортивні секції і гуртки.	1. Молодь. 2. Громадські організації. 3. Представники соціальної сфери. 4. Молодіжні центри і простори.
		<i>Низький</i>	<i>Високий</i>
Рівень зацікавленості			

Рис. 2.6.2. Матриця стейкхолдерів за критеріями «впливовості» та «заінтересованості» у сфері молодіжної політики

Джерело: адаптовано Тілікіною Н.В. на основі ⁷⁰.

Звичайно, що це не повний перелік стейкхолдерів. Скласти вичерпний перелік, їхні інтереси та рівні впливу неможливо, але цей процес дає можливість отримати відповіді на важливі для соціального проєкту питання: з ким можна створювати партнерство; з ким буде складно домовитися або як задовольнити їхні інтереси, аби вони вступили в діалог; як налагодити комунікацію з кожною категорією тощо.

Враховуючи це, можна розрізнити такі групи стейкхолдерів: союзники – ті, хто підтримує проблему і погоджується із запропонованими методами її розв’язання; прихильники – ті, хто визнає проблему, але пропонує власні шляхи розв’язання; нейтральні – ті, хто не ознайомлений з проблемою або не приділяє їй уваги; опоненти – ті, хто вважає проблему неактуальною або не пріоритетною; супротивники – ті, хто заперечує існування проблеми взагалі.

⁷⁰ Знай свій вплив: інструменти з керування соціальним впливом для соціальних підприємств. Посібник: 2017. 140 с.

Щоб залучити стейкхолдерів та ефективно визначити їхні очікування і внески варто відповісти на такі запитання⁷¹:

Що очікують стейкхолдери від спроби розв'язати проблему?

Які ймовірні вигоди / втрати вони отримають?

Які ресурси вони можуть спрямувати (чи уникнути / протидіяти спрямуванню) при реалізації політики?

Які інші інтереси сторін можуть сприяти / стримувати ефективну реалізацію соціального проєкту?

Як кожна сторона оцінює інші зацікавлені сторони?

Виходячи з цього можна зрозуміти⁷², хто є союзниками (ті, хто поділяє проблему та погоджується із запропонованими шляхами її розв'язання); прихильниками (ті, хто поділяє проблему, але пропонує інші шляхи її розв'язання); нейтралами (ті, хто не знає про існування проблеми або не звертає на неї увагу); опонентами (ті, хто не вважає проблему актуальною або пріоритетною); суперниками (ті, хто заперечує існування проблеми). Отже, залежно від мети й складності її досягнення, реалізація соціального проєкту може бути успішною, якщо її здійснюватимуть у партнерстві всі стейкхолдери (наприклад, громадські організації, активісти, молодь, представники ЗМІ, блогери та інші). Партнерство має велике значення, тому що партнери можуть надати різну інформацію і вклад, які підсилять проєкт (наприклад, зв'язки, знання, експертів, гроші та матеріальне забезпечення тощо). Тому дуже важливо визначивши стейкхолдерів визначити і сформулювати їхні інтереси і можливий вклад в реалізацію проєкта на всіх рівнях його управління.

⁷¹ Публічне лобіювання: Навч. посіб. / Під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. – Київ, Фонд “Європа XXI”, 2008. – 160 с. URL: <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2015/08/Publiczne-lobiyuvannya1.pdf>

⁷² Знай свій вплив: інструменти з керування соціальним впливом для соціальних підприємців. Посібник. 2017. 140 с.

Зацікавлені сторони можна аналізувати на основі декількох ключових критеріїв, які дозволяють оцінити їхню роль та вплив у рамках соціального проєкту:

- інтерес – розуміння мотивів та зацікавленості кожної сторони допомагає визначити їхню позицію щодо проєкту та як ці інтереси переплітаються або конфліктують з інтересами інших сторін;
- вплив та влада – рівень впливу або влади, який має кожна сторона, визначає, якою мірою вона може впливати на рішення та розвиток проєкту;
- ресурси – матеріальні та нематеріальні ресурси, якими володіють зацікавлені сторони, можуть стати підтримкою або обмеженням для реалізації соціального проєкту;
- взаємодія – тип взаємовідносин між різними сторонами впливає на процеси комунікації та співпраці.

За ступенем впливовості зацікавлених сторін їх поділяють на декілька категорій:

- вторинні, які мають непрямий або тимчасовий вплив на проєкт і зазвичай не є основними учасниками ухвалення рішень;
- основні, які безпосередньо впливають на проєкт або взаємодіють із ним на постійній основі, формуючи його результат;
- ключові, вплив яких є вирішальним для успішного виконання проєкту, оскільки вони визначають його стратегічні напрями;
- сторони з правом вето – мають можливість зупинити реалізацію проєкту чи внести значні зміни в його процес, що може визначати подальший успіх чи невдачу.

Будь-який стейкхолдер або зацікавлена сторона має певні очікування і можливості реагувати на дії у рамках соціального проєкту. Ця реакція може бути як позитивною, якщо очікування збігаються з поточними результатами, так і негативною, якщо вони не збігаються.

***Очікування** – це те, що стейкхолдер хоче отримати від реалізації соціального проєкту, вступаючи з ним у взаємодію.*

***Внесок** – це те, що засновники соціального проєкту хочуть отримати від даного стейкхолдера для забезпечення власного успішного розвитку.*

При залученні стейкхолдерів важливо вивчати їхні потреби і зацікавленість. Певні стейкхолдери можуть займати пасивну позицію щодо проблеми, на яку спрямована діяльність соціального проєкту. Щоб передбачити їхню поведінку і способи реагування на неї, потрібно визначити:

- особливі інтереси стейкхолдера і їх вплив;
- наявні або потенційні конфлікти між стейкхолдерами;
- умови, ризики, форми участі кожного із стейкхолдерів.

Щоб **визначити стейкхолдерів**, яких можна залучити до реалізації соціального проєкту, та скласти вичерпний перелік їхніх очікувань і внесків, можна використати: мозковий штурм; консультації з експертами; контент-аналіз матеріалів ЗМІ, офіційних сайтів, законодавчої бази та фахової літератури⁷³.

Метод аналізу зацікавлених сторін полягає у визначенні їхнього рівня впливу, інтересу та ступеня залученості в процес створення концепції просторового розвитку. Для класифікації та візуалізації взаємозв'язків між зацікавленими сторонами можна використовувати «цибульну» діаграму за Г. Хофштеде або матрицю «впливовість-інтерес», яка допомагає визначити їхню роль і потенційний внесок у реалізацію проєкту.

«Цибулева» діаграма Г. Хофштеде – це метод візуалізації зацікавлених сторін застосовується для оцінки їхнього рівня впливу та взаємозв'язків у декількох секторах, таких як громадянське суспільство, бізнес та державні структури. Цей підхід дозволяє створити наочну мапу, яка відображає роль і взаємодію різних сторін у контексті соціального проєкту чи ініціативи. На цій

⁷³ Усик В., Петрик Д., Мальченко О. Адвокація для молодіжних рад. Посібник. Київ, 2021. 36 с.
URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/advocacy_for_youth_councils_manual.pdf

діаграмі зображуються заінтересовані сторони від більш до менш впливових – від центру діаграми до краю відповідно. На діаграмі також показують зв'язки між різними заінтересованими сторонами. Різні типи та якості стосунків/взаємозв'язків можуть бути представлені різними символами.

Символи «цибулевої» діаграми із зображеними зв'язками між заінтересованими сторонами можуть мати такі значення:

- суцільні лінії символізують тісні зв'язки з точки зору обміну інформацією, частоти контактів, перекриття інтересів, координації, взаємної довіри тощо;
- пунктирні лінії – слабші стосунки;
- знак питання додається там, де відносини ще не зрозумілі;
- подвійні лінії символізують співпрацю, яка формалізується на певному інституційному рівні;

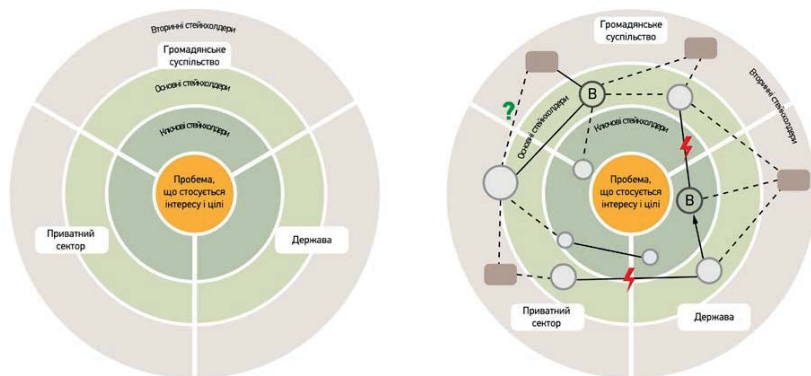


Рис. 2.6.3. «Цибулева» діаграма

Джерело: ⁷⁴.

- стрілки – напрямок переважаючих відносин;

⁷⁴ GIZ, 2009. URL: http://transferproject.org/wp-content/uploads/2016/11/NYP_GIZ_TRANSfer_Tool-1-4-1_Stakeholder-Map.pdf

- лінії, схрещені блискавкою, символізують відносини, у яких є напруга, конфліктні інтереси чи інші форми конфлікту;
- поперечні лінії символізують стосунки, які були перервані або пошкоджені⁷⁵.

Варто **враховувати рівні залучення стейкхолдерів**, тобто наскільки активно вони залучаються до реалізації соціального проекту.

На всіх етапах роботи зі стейкхолдерами доцільно здійснювати постійну взаємодію і консультування з ними.

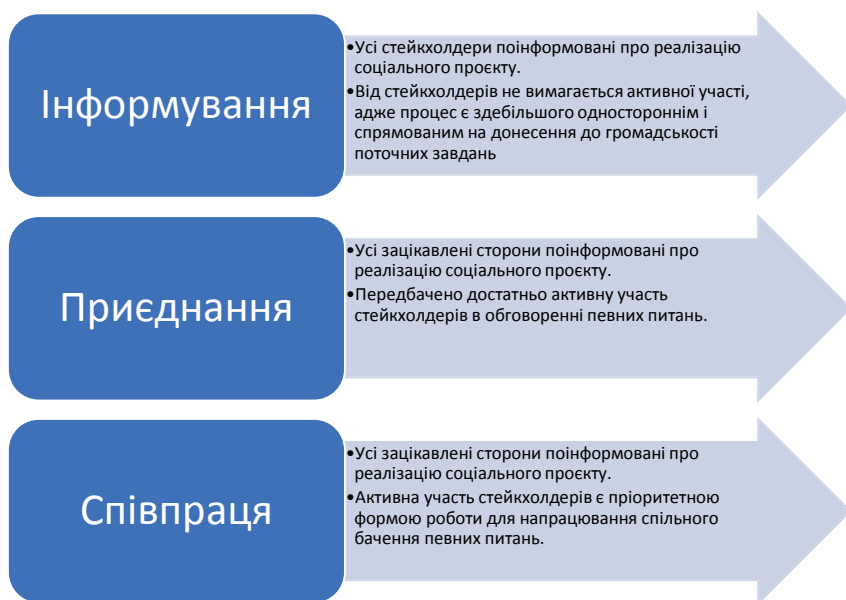


Рис. 2.6.4. Рівні залучення стейкхолдерів

Джерело: ⁷⁶

⁷⁵ GIZ, 2009. URL: http://transferproject.org/wp-content/uploads/2016/11/NYP_GIZ_TRANSfer_Tool-1-4-1_Stakeholder-Map.pdf

⁷⁶ Публічне лобіювання: Навч. посіб. Під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. Київ, Фонд “Європа XXI”, 2008. 160 с. URL: <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2015/08/Publiczne-lobiyuvannya1.pdf>

Під час взаємодії і консультування можна⁷⁷:

- визначити різні проблеми, їхні причини та наслідки;
- з'ясувати специфічні інтереси, очікування та побоювання сторін;
- визначити різні перешкоди, які можуть виникнути під час розв'язання проблем;
- досягнути базового порозуміння щодо мети, завдань і заходів, які будуть реалізовуватися спільно зі стейкхолдерами;
- заручитися підтримкою з боку стейкхолдерів;
- зрозуміти, на яких аргументах вибудувати ефективну інформаційно-просвітницьку діяльність.

Способами проведення консультацій зі стейкхолдерами можуть бути⁷⁸:

- *письмові консультації* – це попередньо підготовлені матеріали, які надсилаються для коментування стейкхолдерам;
- *опитування, анкетування, фокус-групи* тощо;
- *семінари / експертні обговорення*;
- *дорадчі ради* – це відібрана група осіб для обговорення та надання рекомендацій у певній сфері;
- *особисті зустрічі* зі стейкхолдерами;
- *консультації за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій* (інтернет, месенджери тощо).

Серед етапів консультування із стейкхолдерами і спланування подальшої роботи можна виділити:

- визначення наявних проблем і причин їх виникнення;
- визначення впливу проблем на стейкхолдерів;
- пошук способів розв'язання наявних проблем;

⁷⁷ Публічне лобіювання: Навч. посіб. Під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. Київ, Фонд “Європа XXI”, 2008. 160 с. URL: <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2015/08/Publichne-lobiyuvannya1.pdf>

⁷⁸ Публічне лобіювання: Навч. посіб. Під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. Київ, Фонд “Європа XXI”, 2008. 160 с. URL: <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2015/08/Publichne-lobiyuvannya1.pdf>

- визначення мети і предмету консультацій зі стейкхолдерами;
- визначення достатньої кількості ресурсів, необхідних для проведення консультацій (людські, фінансові, часові тощо), та передбачення перешкод.;
- надання «зацікавленим сторонам» / особам можливості і засобів для участі;
- підготовка плану дій з розв'язання наявних проблем тощо.

Участь стейкхолдерів під час реалізації соціального проєкту має бути постійною і цілеспрямованою. Це потребує не тільки проведення роботи з пошуку стейкхолдерів, а й підтримки партнерських стосунків, пошуку шляхів формування їхньої зацікавленості в організації та проведенні заходів. Залучення стейкхолдерів до соціальних проєктів потребує стратегічного підходу, який спрямований на формування довіри, підтримки та активної участі. Основними принципами залучення стейкхолдерів можуть бути:

- *Залучення під ідею проєкту.* Стейкхолдери мають відчувати свою причетність до ідеї соціального проєкту. Це означає, що проєкт має бути сформульований так, щоб викликати інтерес і мотивацію долучитися.
- *Індивідуальний підхід.* Кожен стейкхолдер унікальний, тому важливо враховувати його специфічні потреби, інтереси та можливості. Персоналізований підхід підвищує ефективність співпраці.
- *Пропозиція ексклюзивних ідей.* Залучення може відбуватися через пропозиції, що створюють додаткову цінність для стейкхолдерів: участь у виступах, рекламні заходи, інтерв'ю чи медійна реклама. Такі активності допомагають побудувати репутацію як проєкту, так і його учасників.
- *Акцент на засоби досягнення результатів.* Важливо демонструвати стейкхолдерам конкретні переваги участі у

соціальному проєкті (наприклад, для підприємств це може бути можливість знайти нових перспективних співробітників чи посилити свій бренд).

- *Постійне спілкування.* Регулярний обмін інформацією, особисті зустрічі та телефонні розмови сприяють підтриманню продуктивних відносин. Комунікація забезпечує стейкхолдерів впевненістю у прозорості процесів та їх важливості.
- *Довіра та розуміння.* Партнерські відносини слід будувати на взаємній довірі та повазі, що підвищує рівень лояльності та готовності стейкхолдерів до довготривалої співпраці.
- *Вдячність за внесок.* Висловлюючи подяку за участь у проєкті, можна посилити прихильність стейкхолдерів. Це може бути як публічне визнання, так і розміщення логотипів чи рекламних матеріалів у рамках проєкту або в соціальних мережах.

Принципи залучення стейкхолдерів є фундаментом успішної реалізації соціальних проєктів. Вони орієнтовані на створення атмосфери співпраці, довіри та взаємної вигоди. Використання цих принципів дозволяє залучати ключових учасників до проєкту, посилюючи його вплив і досягнення поставлених цілей.

2.7. Планування ресурсів і бюджету соціального проєкту

Планування ресурсів і бюджету є критичним етапом управління соціальним проєктом, оскільки визначає обсяг і джерела необхідних ресурсів для досягнення запланованих результатів. Цей процес включає визначення необхідних матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів,

оцінку їх вартості та розподіл коштів у рамках проєкту. Комплексний і обґрунтований бюджет є основою ефективної реалізації проєкту та досягнення його цілей.

Після того, як визначено потреби у різних видах ресурсів (зокрема: людські ресурси – визначення необхідних фахівців та обсяг їхньої участі (наприклад, соціальні працівники, адміністратори, експерти, волонтери; матеріальні ресурси – необхідні засоби, матеріали, обладнання та інструменти для реалізації завдань проєкту; фінансові ресурси – витрати на закупівлю обладнання, оплату праці, проведення заходів, інформаційні послуги, адміністративні витрати; інформаційні ресурси – доступ до даних, досліджень, статистичних матеріалів і навчальних матеріалів), складається бюджет соціального проєкту. Проте варто пам'ятати, що визначення ресурсів повинно враховувати не лише потреби окремих етапів, а й забезпечувати можливість їх коригування під час реалізації, оскільки соціальні проєкти можуть змінюватися залежно від умов і нових обставин.

Витрати необхідно планувати таким чином, щоб фінансових ресурсів вистачало на весь період реалізації соціального проєкту. Для цього створюють бюджет проєкту – документ, що представляє собою кількісне відображення витрат, потрібних для досягнення цілей. У цьому документі також враховуються результати скоригованого календарного плану та стратегія виконання проєкту. Бюджет проєкту є важливим елементом для визначення завдань. Бюджет – це не лише план дій, а й інструмент управління та контролю, зіставлення фактичних витрат із запланованими.

Бюджет – це виражена в грошовій сумі сукупність доходів та витрат деякого суб'єкта: держави, адміністративно-територіальної одиниці (місто, село, область, район), організації, сім'ї чи однієї фізичної особи за певний період часу.

Щоб ефективно реалізувати соціальний проєкт, важливо не лише планувати витрати, а й забезпечити належне управління фінансовими

ресурсами. Саме тут вступає в дію фінансовий менеджмент, який охоплює всі етапи роботи з фінансами: від створення бюджету до контролю за його виконанням. Він допомагає дотримуватися поставлених цілей і контролювати фактичні витрати порівняно із запланованими.

Фінансовий менеджмент соціального проєкту складається з декількох ключових процесів, а саме:

- бюджетування проєкту – це планування витрат, до яких належать витрати на персонал, оренду приміщень, закупівлю обладнання, витрати на проведення заходів, запланованих в рамках проєкту;
- управління фінансами на етапі впровадження проєкту – це процес контролю та оптимізації використання фінансових ресурсів під час виконання проєкту. Він передбачає розподіл коштів відповідно до бюджету, моніторинг витрат, аналіз відхилень від плану та оперативне ухвалення рішень для забезпечення ефективного фінансування на всіх етапах проєкту;
- фінансова звітність – це документальне відображення фінансових операцій і результатів використання коштів у межах проєкту. Звіти складаються з метою аналізу ефективності витрат, забезпечення прозорості процесу реалізації проєкту та надання інформації зацікавленим сторонам, включаючи спонсорів і партнерів.

Складання бюджету соціального проєкту є ключовим етапом планування, що забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей. Процес складання бюджету передбачає детальне опрацювання кожного етапу проєкту з метою точного прогнозування витрат. Спочатку визначаються загальні потреби проєкту, а потім вони деталізуються за окремими статтями бюджету. При цьому враховуються такі аспекти, як можливі ризики, непередбачені витрати, а також графік надходження та використання фінансів.

Бюджет проєкту також служить основою для контролю фінансових потоків у процесі реалізації. Завдяки регулярному порівнянню фактичних витрат із запланованими можна виявляти відхилення та вчасно коригувати план дій для уникнення дефіциту ресурсів. Крім того, бюджет допомагає залучати додаткові джерела фінансування, оскільки він демонструє інвесторам і партнерам чітку фінансову стратегію та прогнозований обсяг витрат. Він представляє собою розподіл фінансових ресурсів для забезпечення виконання завдань, а його структура зазвичай включає:

- *прямі витрати* – витрати, безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань (заробітна плата, закупівля обладнання, проведення заходів);
- *непрямі витрати* – витрати на підтримку проєкту, які не мають безпосереднього відношення до конкретних завдань, але є необхідними для загальної діяльності (адміністративні витрати, комунальні платежі, оренда);
- *резервні кошти* – сума, відведена на непередбачені витрати або коригування у процесі реалізації проєкту.

Існує декілька підходів до **формування бюджету**, які залежать від мети, масштабів і типу проєкту:

- *Планування зверху вниз* – бюджет розробляється на основі загального аналізу потреб проєкту та узгоджується відповідно до виділених ресурсів.
- *Планування знизу вгору* – процес починається з оцінки потреб у ресурсах на кожному окремому етапі, що дозволяє сформувати бюджет на основі конкретних даних.
- *Комбінований підхід* – поєднує попередні підходи, що дозволяє враховувати як загальну картину, так і конкретні деталі кожного етапу проєкту.

Ефективне управління ресурсами передбачає контроль за їх використанням і відповідність витрат плану та бюджету, що включає:

- регулярний моніторинг витрат на кожному етапі для своєчасного виявлення можливих відхилень;
- фінансову звітність, що відображає поточне використання коштів і дає змогу коригувати бюджет у разі потреби;
- оцінку ефективності використання ресурсів для максимізації їх впливу на досягнення результатів проєкту.

Коректне планування бюджету і ресурсів дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність реалізації соціального проєкту. Проєкти, де ефективно використовується бюджет і раціонально розподілені ресурси, мають більше шансів досягти цілей, а також забезпечують прозорість і довіру з боку донорів та спонсорів, що підвищує можливість підтримки у майбутньому.

Щоб створити бюджет соціального проєкту, необхідно пройти декілька важливих етапів, які допоможуть точно визначити необхідні витрати та забезпечити фінансову стабільність проєкту:

1. *Визначення обсягу проєкту та вимог клієнта.* На першому етапі необхідно чітко окреслити обсяг проєкту, тобто його масштаб, цілі та очікувані результати. Важливо зрозуміти, які вимоги ставить перед проєктом клієнт або замовник, включаючи їхні фінансові обмеження, пріоритети та очікування від кінцевого результату. Цей крок допомагає скласти загальне уявлення про проєкт і створити основу для подальшого планування бюджету.

2. *Розподіл проєкту на етапи та завдання.* Щоб спростити процес бюджетування, проєкт потрібно поділити на менші етапи та конкретні завдання, що дозволяє зрозуміти, які ресурси необхідні на кожному етапі реалізації, і планувати витрати покроково. Розподіл проєкту на етапи допомагає бачити всю картину реалізації і полегшує контроль за витратами на кожному етапі.

3. *Складання списку витрат.* Після того як проєкт розбитий на етапи, необхідно скласти детальний список витрат. Це можуть бути витрати на персонал, матеріали, обладнання, оренду приміщень, логістику, маркетинг, заходи та інші складові проєкту. На цьому етапі варто врахувати всі аспекти, які потребують фінансових ресурсів, щоб уникнути непередбачених витрат у процесі реалізації.

4. *Оцінка витрат.* Наступний крок – оцінка кожної з витрат, зазначених у списку. Це може включати розрахунок заробітної плати для персоналу, вартості обладнання, оренди та інших ресурсів, необхідних для виконання завдань проєкту. Оцінка витрат допомагає зрозуміти загальну суму, необхідну для реалізації проєкту, і дозволяє переконатися, що бюджет відповідає вимогам замовника.

5. *Врахування можливих ризиків.* У процесі планування бюджету важливо врахувати можливі ризики, які можуть вплинути на фінансові ресурси. Це можуть бути непередбачені витрати, пов'язані зі змінами в законодавстві, зростанням цін на матеріали, затримками у виконанні завдань тощо. Закладення резервного фонду на випадок ризиків допоможе проєкту уникнути фінансових труднощів і забезпечить його стабільність.

6. *Отримання схвалення від клієнта.* Після завершення складання бюджету його потрібно узгодити з клієнтом або іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє впевнитися, що запропонований бюджет відповідає очікуванням клієнта, а також погодити остаточний план фінансування. Схвалення від клієнта – це завершальний етап підготовки бюджету перед початком його реалізації.

7. *Моніторинг бюджету проєкту.* Після затвердження бюджету важливо постійно контролювати його виконання протягом усього періоду реалізації проєкту. Це включає регулярний аналіз фактичних витрат у порівнянні з запланованими, відстеження можливих відхилень та коригування фінансового плану за потреби. Моніторинг бюджету дозволяє зберегти

контроль над фінансовими потоками та гарантує, що проєкт буде реалізовано в межах запланованого бюджету.

Далі наведено приклад бюджету соціального проєкту (див. табл. 2.7.1).

Таблиця 2.7.1. Приклад кошторису соціального проєкту

п/п	Найменування статті	Назва одиниць	Кількість одиниць	Вартість одиниці	Загальна вартість, грн
1	Фонд оплати праці				
1.1	Керівник проєкту	міс	6	15000,00	90000,00
1.2	Бухгалтер	міс	6	10000,00	60000,00
1.3	Консультант	міс	6	12000,00	72000,00
1.4	Тренери	Днів x осіб	12	700,00	8400,00
1.5	Податки (21,5%)				49536,00
	Загалом по статті 1				279936,00
2	Послуги з організації і проведення тренінгу				
2.1	Оренда приміщення	днів	5	4000,00	20000,00
	Загалом по статті 2				20000,00
3	Продукти				
3.1	Чай	пакетиків	200	1,20	240,00
3.2	Кава розчинна	пачка	2	350,00	700,00
3.3	Цукор рафінад кусковий	кг	2	45,00	90,00
3.4	Серветки	пачок	6	25,00	150,00
3.5	Вода газована	плашки по 0,5 л	50	23,00	1150,00
3.6	Вода негазована	плашки по 0,5 л	50	23,00	1150,00
3.7	Печиво	кг	3	120,00	360,00
	Загалом по статті 3				3840,00
4	Допоміжні матеріали				
4.1	Зошити/блокноти з жорсткою обкладинкою	штук	20	40,00	800,00
4.2	Ручки	штук	25	20,00	500,00
4.3	Папки для учасників з роздатковими	штук	20	70,00	1400,00

п/п	Найменування статті	Назва одиниць	Кількість одиниць	Вартість одиниці	Загальна вартість, грн
	матеріалами (анкети, тести, інформаційні листи, буклети тощо)				
4.4	Бейджі/значки для імен учасників, тренерів та запрошених	штук	25	2,00	50,00
4.5	Листи для фліпчарту	листів	20	30,00	600,00
4.6	Маркери різного кольору	набір	1	200,00	200,00
4.7	Кольоровий папір	упаковка	1	250,00	250,00
4.8	Чистий папір (формат А4)	упаковка	1	200,00	200,00
4.9	Скотч	штук	1	35,00	35,00
	Загалом по статті 4				4035,00
	Загалом				307811,00

Після визначення ключових етапів та завдань соціального проєкту важливо не лише врахувати всі необхідні витрати, а й розподілити їх у часі для ефективного використання ресурсів. На цьому етапі доцільним стає використання календаря бюджету, який допомагає синхронізувати витрати з графіком реалізації проєкту. Завдяки такому підходу можна забезпечити стабільне фінансування всіх етапів, уникнути можливих затримок і своєчасно скоригувати витрати відповідно до потреб проєкту.

Календар бюджету – це інструмент, який відображає розподіл бюджетних витрат у часі, синхронізуючи їх із ключовими етапами реалізації проєкту. Він є важливою частиною фінансового планування, адже дозволяє передбачити, коли і в яких обсягах будуть потрібні фінансові ресурси, щоб забезпечити безперебійне виконання завдань проєкту. Завдяки календарю бюджету керівництво проєкту може уникнути фінансових ризиків, дотримуючись плану і своєчасно коригуючи витрати.

Календар бюджету має три рівні: на першому підсумовують кошторисну вартість усіх робіт за графіком і створюють інтегральну криву освоєння коштів

протягом усього періоду. При цьому враховують альтернативні варіанти розподілу витрат у часі: за ранніми, пізніми строками початку робіт, а також усереднене розподілення. На другому рівні визначають джерела фінансування (власні кошти, емісія акцій, кредити тощо) та узгоджують графік фінансування кожного етапу. На третьому рівні розраховується фактична вартість реалізації проєкту для замовника з урахуванням часової вартості грошей.

Таким чином, процес планування бюджету і ресурсів соціального проєкту є багатограним і вимагає уважного підходу на кожному етапі. Від початкового визначення потреб і структури проєкту до побудови календаря бюджету і постійного моніторингу витрат – кожен із цих етапів забезпечує фінансову стійкість і прозорість проєкту. Використання календаря бюджету дозволяє ефективно розподіляти ресурси в часі, що допомагає уникнути перевитрат і своєчасно коригувати план дій. Завдяки детально продуманому бюджету та злагодженому управлінню фінансами проєкт має більше шансів досягти поставлених цілей, забезпечити сталість фінансових потоків і досягти довіри з боку партнерів та інвесторів.

2.8. Календарний план реалізації соціального проєкту

Календарний план реалізації соціального проєкту є важливим інструментом управління, який допомагає структурувати етапи, завдання та строки виконання проєкту. Він дозволяє контролювати прогрес, забезпечувати своєчасне виконання завдань і реагувати на можливі відхилення.

Існують різні варіанти складання і ведення календарного плану (діаграма Гантта, таблиці строків виконання, дошка Канбана та інші). Але головне, щоб обраний інструмент був зрозумілим і зручним для всіх членів команди, дозволяв чітко відслідковувати терміни виконання завдань, а також забезпечував своєчасну координацію дій між відповідальними особами. Ефективний календарний план допомагає уникнути перевантажень,

передбачити можливі ризики та забезпечити рівномірний розподіл ресурсів протягом усього проєкту (див. табл. 2.8.1-2.8.4).

Таблиця 2.8.1. Форма Календарного плану реалізації проєкту

Етап	Завдання	Відповідальні особи	Дата початку	Дата завершення
1. Підготовчий етап	- Формування команди	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]
	- Розробка бізнес-плану	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]
	- Визначення ресурсів	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]
2. Запуск проєкту	- Організація стартового заходу	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]
	- Підписання угод з партнерами	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]
3. Виконання заходів	- Проведення основних активностей	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]
	- Залучення учасників	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]
4. Моніторинг	- Регулярна оцінка прогресу	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]
	- Зворотний зв'язок з учасниками	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]
5. Завершення проєкту	- Підготовка звіту про результати	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]
	- Проведення фінального заходу	[Ім'я/посада]	[дата]	[дата]

Гант-діаграма є популярним інструментом для візуалізації строків виконання соціального проєкту. Вона показує завдання на горизонтальній шкалі часу, що дозволяє легко відстежувати прогрес (див. табл. 2.8.2).

Таблиця 2.8.2. Діаграма Ганта

Завдання	Тиждень 1	Тиждень 2	Тиждень 3	Тиждень 4
Підготовка				
Запуск				
Виконання				
Моніторинг				
Завершення				

Ця таблиця може бути використана для систематичного перерахування завдань і їх термінів виконання (див. табл. 2.8.3).

Таблиця 2.8.3. Таблиця строків виконання

Завдання	Відповідальний	Дата початку	Дата завершення	Примітки
Формування команди	[Ім'я]	[дата]	[дата]	
Розробка бізнес-плану	[Ім'я]	[дата]	[дата]	
Проведення заходів	[Ім'я]	[дата]	[дата]	
Збір зворотного зв'язку	[Ім'я]	[дата]	[дата]	
Підготовка фінального звіту	[Ім'я]	[дата]	[дата]	

Дошка Канбан демонструє завдання, які перебувають на стадії реалізації проекту, а також дозволяє візуально відслідковувати їхній прогрес у реальному часі. Кожне завдання проходить через кілька етапів, як-от «Заплановано», «У роботі», «На перевірці» та «Завершено», що допомагає команді бачити, на якому етапі перебуває кожен елемент роботи.



Рис. 2.8.1. Дошка Канбан

Джерело: адаптовано автором за⁷⁹.

⁷⁹ Kanban Guide: Demand Scheduling for Lean Manufacturing, Compiled by Nilesh R Arora. Add ValueConsulting Inc., India 2001, p. 11.

Завдяки цьому інструменту можна ефективно керувати робочим навантаженням, виявляти можливі затримки та забезпечувати своєчасне виконання завдань. Стопчик на дошці Канбан представляють всі кроки для просування ініціативи або пункту від ідеї до завершення (рис. 2.8.1).

Цей формат зручно використовувати для контролю виконання завдань у рамках проєкту (див. табл. 2.8.5).

Таблиця 2.8.5. Календарний план у форматі чек-листа

Завдання	Виконано (✓)	Примітки
Формування команди		
Розробка бізнес-плану		
Проведення заходів		
Збір зворотного зв'язку		
Підготовка фінального звіту		

Календарний план реалізації соціального проєкту є незамінним інструментом, що дозволяє структуровано та ефективно організувати виконання завдань у межах визначених термінів. Використання різних форматів планування – таких як діаграма Ганта, таблиця строків виконання, дошка Канбан та чек-листи – дає змогу командам обирати оптимальний підхід для управління соціальним проєктом відповідно до його специфіки та вимог. Збалансований і чітко спланований календарний графік мінімізує ризики затримок, дозволяє оперативно реагувати на зміни та підвищує загальну ефективність реалізації проєкту, що є ключовим фактором його успіху.

Завдання для практичної роботи

1. Опишіть основні етапи життєвого циклу проєкту, базуючись на методології Інституту управління проєктами. Наведіть приклади реальних проєктів.
2. Виділіть ключові складові етапу ініціювання проєкту та складіть структуру документації для успішного старту.
3. Підготуйте презентацію про важливість моніторингу та оцінки в реалізації соціальних проєктів.
4. Підготуйте есе на тему, як соціальні проєкти можуть впливати на інституційні зміни та формування громадської думки.
5. Виконайте аналіз проблеми для соціального або бізнес-проєкту, використовуючи методологію «Дерево проблем». Зобразіть її графічно.
6. Розробіть список методів збору даних для аналізу потреб цільової аудиторії соціального проєкту. Наведіть переваги та недоліки кожного методу.
7. Побудуйте діаграму Фішбоун для визначення причинно-наслідкових зв'язків конкретної соціальної проблеми.
8. Опишіть етапи проєктування та планування соціального проєкту. Наведіть приклади завдань для кожного етапу.
9. Розробіть профіль цільової аудиторії для соціального проєкту. Проаналізуйте, як цей профіль впливає на підготовку стратегії проєкту.
10. Розробіть шаблон бюджету соціального проєкту, враховуючи людські, матеріальні та фінансові ресурси.
11. Використайте методику «Канва» для створення концепції соціального проєкту. Презентуйте свої результати команді.
12. Сформулюйте чіткі та вимірювані цілі для соціального проєкту, враховуючи вимоги SMART.
13. Підготуйте опис ресурсів для обраного соціального проєкту, зокрема їх кількість, доступність та потенційні ризики.

14. Проведіть SWOT-аналіз для майбутнього соціального проєкту, визначивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
15. Складіть таблицю стейкхолдерів обраного соціального проєкту, вказавши їхні інтереси, вплив і потенційну роль у реалізації.
16. Розробіть план залучення та співпраці зі стейкхолдерами для підвищення ефективності проєкту.
17. Проаналізуйте важливість резервних коштів у бюджеті соціального проєкту. Наведіть рекомендації щодо їх розрахунку.
18. Створіть календарний план реалізації соціального проєкту із зазначенням ключових етапів, завдань та контрольних точок.
19. Проведіть аналіз потреб для цільової аудиторії, використовуючи інтерв'ю або опитувальники. Презентуйте свої висновки.
20. Опишіть основні етапи фінансового менеджменту соціального проєкту, підкресливши методи контролю витрат.

Тестові запитання до розділу

1. Які етапи складають життєвий цикл проєкту за методологією Інституту управління проєктами?
 - а) ініціювання, виконання, завершення
 - б) ініціювання, планування, реалізація, моніторинг, закриття
 - в) планування, реалізація, контроль, аналіз
2. Що включає в себе етап планування проєкту?
 - а) ідентифікацію всіх зацікавлених сторін
 - б) визначення соціальної проблеми
 - в) розробка плану дій та бюджетування
3. Яка з наведених функцій є частиною етапу реалізації проєкту?

- а) формулювання цілей і завдань
- б) здійснення запланованих заходів
- в) проведення аналізу проблеми

4. Яка мета етапу моніторингу і оцінки в життєвому циклі проєкту?

- а) ідентифікація проблеми
- б) регулярне відстеження прогресу і коригування планів
- в) підготовка фінального звіту

5. Яка основна мета аналізу потреб у соціальних проєктах?

- а) визначити фінансові витрати
- б) чітко окреслити очікування цільової аудиторії
- в) сформувати команду проєкту

6. Який з методів не є частиною аналізу потреб?

- а) анкетування
- б) SWOT-аналіз
- в) підрахунок бюджету

7. Які елементи містить діаграма Фішбоун?

- а) лише основну проблему
- б) причини та наслідки проблеми
- в) категорії причин та висновки

8. Яка з наведених методологій фокусується на візуалізації причин проблеми та їх наслідків?

- а) метод «кульбаба»
- б) дерево проблем
- в) полярна зірка

9. Яка з наведених мет виконання проєкту є основною?

- а) розробка бюджету
- б) визначення мети
- в) аналіз цільової аудиторії

10. Яка з наступних характеристик не входить до критеріїв SMART при визначенні мети проєкту?

- а) конкретність
- б) вимірюваність
- в) довготривалість

11. Що включає в себе робочий план соціального проєкту?

- а) лише фінансові ресурси
- б) розклад виконання завдань та розподіл ролей
- в) лише аналіз ризиків

12. Яка методика дозволяє структурувати ідеї та планувати проєкт візуально?

- а) SWOT-аналіз
- б) методика пріоритезації
- в) бізнес-модель «Канва»

13. Яка з наведених методик не є частиною формування цілей соціального проєкту?

- а) SWOT-аналіз
- б) методика SMART
- в) методика РЕЦ (Реалізація Економічних Цілей)

14. Які з нижче наведених вимог не є критерієм формулювання цілей соціального проєкту?

- а) цілі мають бути зрозумілими для всіх учасників
- б) цілі повинні бути надзвичайно складними для досягнення
- в) цілі повинні мінімізувати ризик невизначеної відповідальності

15. Який елемент не є обов'язковим при формулюванні цілей і завдань соціального проєкту?

- а) чіткий термін для досягнення цілі
- б) опис усіх процесів виконання
- в) конкретизація очікуваного результату

16. Яка з методик допомагає візуально структурувати цілі та завдання проєкту?

- а) Теорія змін
- б) цільове дерево
- в) бенчмаркінг

17. Яка мета проведення SWOT-аналізу?

а) визначити бюджет проєкту
б) ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості і загрози проєкту

- в) зібрати інформацію про цільову аудиторію
- г) оцінити ризики реалізації проєкту

18. Який з наступних ресурсів не відноситься до категорії фінансових ресурсів?

- а) гроші для реалізації проєкту
- б) дослідницькі матеріали

- в) гранти від донорів
- г) спонсорські внески

19. Що таке TOWS-аналіз?

- а) методика, що використовується для складання бюджету проєкту
- б) відображення сильних і слабких сторін у формі графіку
- в) аналіз, що допомагає комбінувати результати SWOT для формування стратегій
- г) інструмент для залучення фінансування

20. Який з наступних етапів не входить до процесу SWOT-аналізу?

- а) визначення цілей аналізу
- б) збір інформації
- в) проведення фінансового аудиту
- г) побудова матриці SWOT-аналізу

21. Хто є основними учасниками міжсекторних партнерств?

- а) лише державні установи
- б) державні, приватні та некомерційні організації
- в) тільки громадські організації

22. Яка категорія стейкхолдерів має високий інтерес, але низьку впливовість?

- а) ключові гравці
- б) потенційні партнери
- в) люди, які вимагатимуть дій, якщо їхні інтереси будуть порушені

23. Що таке «бенефіціар» у контексті молодіжної політики?

- а) організація, яка не має інтересів

- б) одержувач вигід від реалізації політики
- в) група протесту

24. Чому планування бюджету є важливим для соціального проєкту?

- а) тому що це дозволяє отримати більше грошей
- б) тому що це визначає обсяг і джерела необхідних ресурсів
- в) тому що це дозволяє уникнути будь-яких витрат

25. Які види ресурсів включає бюджет соціального проєкту?

- а) лише фінансові ресурси
- б) людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси
- в) лише матеріальні ресурси

26. Яка роль фінансового менеджменту в проєкті?

- а) складання бюджету і контроль за його виконанням
- б) розподіл всіх матеріальних ресурсів
- в) визначення цілей проєкту

27. Що таке резервні кошти в бюджеті?

- а) кошти, що призначені для зарплати
- б) сума, відведена на непередбачені витрати
- в) кошти, що використовуються на маркетинг

28. Який підхід до формування бюджету починається з оцінки потреб на кожному етапі?

- а) зверху вниз
- б) знизу вгору
- в) комбінований

29. Що включає процес складання бюджету соціального проєкту?
- а) визначення лише матеріальних ресурсів
 - б) складання списку витрат і оцінка ризиків
 - в) тільки фінансову звітність
30. Як календар бюджету допомагає в управлінні соціальним проєктом?
- а) він допомагає уникати фінансових ризиків і коригувати витрати
 - б) він виключає необхідність планування
 - в) він дозволяє відстежувати лише фінансові витрати
31. Яка інформація міститься в фінансовій звітності проєкту?
- а) лише витрати на рекламу
 - б) документальне відображення фінансових операцій і результатів використання коштів
 - в) особисті дані учасників проєкту

Рекомендована література

1. Benington, Herbert D. Production of Large Computer Programs (PDF). IEEE Annals of the History of Computing. IEEE Educational Activities Department. 5 (4): 350—361.
2. Brian Balfour. Don't Let Your North Star Metric Deceive You. URL: <https://brianbalfour.com/essays/north-star-metric-growth>
3. Demand-driven Training For Youth Employment: Toolkit. URL: https://youtheconomicopportunities.org/sites/default/files/contentupload/73868/Making_Cents_101717_Interactive_V3s.pdf
4. Kanban Guide: Demand Scheduling for Lean Manufacturing, Compiled by Nilesh R Arora. Add ValueConsulting Inc., India 2001, p. 11.

5. Seymour, E., Goodman, S., Hedetniemi, T. Introduction to the Design and Analysis of Algorithms, Volume 1. Front Cover. McGraw-Hill, 1977. 371 p.

6. What Is the North Star Framework? URL: <https://artkai.io/blog/north-star-framework>

7. Адвокація для молодіжних рад. Посібник. 2021. 40 с.

8. Андріученко Т.В., Пеша І.В., Тілікіна Н.В. та ін. Цифрова молодіжна робота. Навчально-методичний посібник. Київ: Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики, 2021. 84 с.

9. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf

10. Зацікавлені сторони та взаємодія з ними. URL: <https://allseeds.com/uk/page/zacikavleni-storoni-ta-vzaemodiya-z-nimi>

11. Знай свій вплив: інструменти з керування соціальним впливом для соціальних підприємців. Посібник. 2017. 140 с.

12. Методологія планування регіонального розвитку в Україні URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf

13. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Київ, 2014. 160 с. URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf

14. Публічне лобіювання: Навч. посіб. / Під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. – Київ, Фонд “Європа XXI”, 2008. – 160с.

15. Тілікіна Н., Ганенко О., Деркач Т., Голотенко А. Як створити кар'єрний центр? Практичний інтерактивний посібник. Київ. 2023. 94 с.
16. Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 144 с.
17. Ткачук А., Сергієнко О., Лайко О., Наталенко Н. Як розпочати дружбу між містом та селом? Про співробітництво міських та сільських територіальних громад: методичні рекомендації. К. 2019. 43 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/517/08-02-19.pdf>
18. Трілленберг В. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 95 с.
19. Усик В., Петрик Д., Мальченко О. Адвокація для молодіжних рад. Посібник. Київ, 2021. 36 с. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/advocacy_for_youth_councils_manual.pdf
20. Шахрай В.М. Технології соціальної роботи. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 464 с.
21. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
22. Яременко О. О., Артюх О. Р., Балакірева О. М., Пеша І.В. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проєктів. К.: Державний центр соціальних служб для молоді, Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, 2002. 124 с.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

3.1. Формування команди соціального проєкту

Формування команди проєкту є важливим етапом реалізації соціального проєкту, адже саме від компетентності й згуртованості команди залежить ефективність виконання завдань і досягнення цілей. Соціальні проєкти часто мають на меті розв'язання складних, багатогранних проблем, і тому команда повинна складатися з людей, які володіють різними навичками та знаннями. Крім професійної компетентності, особливого значення набуває і здатність членів команди працювати в умовах високої соціальної відповідальності, що є основою для реалізації значущих ініціатив. Це процес, який включає в себе підбір, розвиток та управління групою людей, що працюватимуть над досягненням спільних цілей.

Формування професійної команди для нового проєкту є одним із ключових завдань менеджера проєкту на початковому етапі його роботи. Цей процес потребує різноманітних управлінських навичок для визначення, відбору та об'єднання в команду фахівців з різних підрозділів і організацій.

Команда проєкту – це група спеціалістів, яка виконує функції управління проєктом і забезпечує його реалізацію. Її склад і завдання визначаються залежно від масштабів, складності та інших особливостей проєкту.

Команда проєкту за своєю формою відображає існуючу структуру управління проєктом, що включає розподіл функцій, обов'язків та відповідальності за рішення, прийняті в ході його реалізації. На найвищому рівні цієї структури знаходиться керівник проєкту, а на нижніх – виконавці, підрозділи й фахівці, що відповідають за окремі функціональні напрями.

З точки зору змісту, команда проєкту є об'єднанням кваліфікованих фахівців, які мають знання та навички, необхідні для ефективного досягнення цілей проєкту

На першому етапі важливо чітко визначити основні ролі та навички, які знадобляться для успішної реалізації завдань проєкту. Це може включати як базові управлінські позиції – менеджер проєкту, координатор, так і специфічні, залежно від сфери діяльності, наприклад, соціальні працівники, фахівці з комунікацій, аналітики, психологи або юристи. Правильний розподіл обов'язків дозволяє уникнути дублювання функцій та зменшує ризик конфліктів усередині команди. Залучення додаткових експертів, якщо цього вимагає специфіка проєкту, допоможе команді працювати максимально злагоджено і професійно.

Вибір учасників команди – один з найвідповідальніших моментів у підготовці до запуску проєкту. Окрім досвіду і професійних навичок, варто зважати на мотивацію кандидатів, їхні особисті цінності та готовність працювати на досягнення спільних цілей. Для соціальних проєктів особливо важливими є такі риси, як емпатія, уміння вести діалог, адаптивність і стійкість до стресу. Формуючи команду, менеджер має створити умови, у яких кожен учасник почуватиметься цінним і потрібним, що дозволяє підтримувати високий рівень залученості та зберігати довгострокову відданість проєкту.

Також до команди можуть бути включені:

- залучені фахівці – це експерти, що працюють на умовах аутсорсингу, як-от технічні спеціалісти, аудитори, системні адміністратори, юристи тощо;
- органи виконавчої влади та місцевого самоврядування – це сторона, яка встановлює та підтримує екологічні, соціальні та інші громадські й державні вимоги, що стосуються реалізації проєкту;
- інші зацікавлені сторони. Реалізація проєкту може залежати від різних сторонніх учасників, які також мають вплив. До них

належать конкуренти ключових учасників проєкту, громадські організації та населення, чий економічний або соціальний інтерес може бути зачеплений проєктом.

Важливим аспектом успішної роботи є чітке формування цілей для кожного члена команди, а також спільне визначення ключових етапів проєкту. Кожен учасник повинен розуміти, чому саме його роль є значущою і як вона пов'язана з іншими етапами реалізації проєкту. Це підвищує рівень відповідальності й мотивації, оскільки учасники бачать свій внесок у спільну справу і можуть краще орієнтуватися у своєму робочому графіку. Очікування щодо результатів та термінів виконання також мають бути реалістичними і прозорими.

Для злагодженої роботи команди, яка складається з представників різних спеціалізацій, необхідна чітка і постійна комунікація. Регулярні робочі зустрічі, обговорення поточних завдань та обмін інформацією забезпечують команду необхідними ресурсами для ухвалення рішень. Важливо також підтримувати атмосферу взаємної довіри, де кожен учасник відчуває можливість висловити свої ідеї або зауваження. Ефективна комунікація сприяє зменшенню ризику непорозумінь, а також дозволяє швидко реагувати на зміни у процесі виконання проєкту.

Оскільки проєкт може вимагати додаткових знань або навичок, важливо забезпечити можливості для навчання та розвитку команди. Навчання може включати тренінги, семінари, практичні майстер-класи, а також можливість отримати підтримку від досвідчених експертів або наставників. Інвестування у розвиток учасників сприяє підвищенню їхньої компетентності та мотивації, що позитивно впливає на загальну якість реалізації проєкту.

Стимулювання учасників команди до продуктивної роботи є основою успішної реалізації проєкту. Позитивна атмосфера у колективі, визнання індивідуальних досягнень та загального внеску сприяють підтримці високого рівня мотивації. Крім того, варто враховувати особисті потреби та прагнення

членів команди, створюючи можливості для їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання. Забезпечення емоційної підтримки, надання конструктивного зворотного зв'язку та справедливе заохочення є важливими складовими у формуванні ефективної і надійної команди.

Згідно з даними таблиці, першою стадією життєвого циклу команди проєкту є її формування (3.1.1).

Таблиця 3.1.1. Основні стадії життєвого циклу команди проєкту

Найменування стадії	Особливості управління командою
Формування	Особливість роботи в проєкті полягає в тому, що члени команди зазвичай не знайомі між собою і не мають усталених механізмів взаємодії. На цьому етапі вони знайомляться, визначають спільні цілі, встановлюють норми взаємодії, розподіляють завдання та обирають шляхи їх досягнення.
Спрацювання (психологічної напруженості)	Це початковий етап спільної роботи та згуртування команди для розв'язання колективного завдання. Він супроводжується підвищеною конфліктністю через різницю в характерах, підходах та методах фахівців. У команді визначаються лідери, формуються неформальні групи, розподіляються ролі, встановлюється психологічний клімат та внутрішня культура.
Робоча (нормального функціонування)	Ця стадія триває найдовше й характеризується стабільною продуктивною роботою завдяки згуртованості команди. Менеджер проєкту забезпечує ефективний розподіл функцій, оптимальне використання навичок, підтримує атмосферу довіри й взаємодопомоги, вирішує конфлікти, мотивує команду, а також контролює проміжні результати й координує роботу відділів.
Реорганізація	Ця стадія виникає при змінах у складі команди через: зміни в проєкті (задачах, планах, результатах); зміни в структурі управління; завершення окремих етапів; зміни обсягів і видів робіт; заміну працівників через професійну невідповідність; залучення нових фахівців чи тимчасових експертів.
Розформування	При завершенні етапів проєкту розформовуються підрозділи та вся команда. Залежно від оргструктури, можливі два варіанти дій для фахівців: у матричній структурі вони повертаються до своїх функціональних підрозділів, а в проєктній структурі менеджер стикається з проблемою працевлаштування тих, хто не може повернутися на

Найменування стадії	Особливості управління командою
	попереднє місце. У разі нового проєкту менеджер може запросити частину команди. Керівник має звертати увагу на подальше працевлаштування спеціалістів, надаючи об'єктивні рекомендації щодо їхніх кваліфікацій та досвіду.

Джерело: складено автором.

Команда проєкту створюється керівником проєкту – юридичною особою, якій замовник надає права на управління проєктом у рамках, визначених контрактом. Завданням керівника при формуванні команди є вибір кваліфікованих фахівців, здатних ефективно виконувати завдання проєкту. Він повинен забезпечити баланс навичок і компетенцій у команді, щоб досягти максимальної продуктивності на всіх етапах. На етапі формування важливо також визначити ролі й зони відповідальності кожного учасника, створити систему комунікації та підтримати мотивацію. Крім цього, керівник повинен встановити норми взаємодії, які сприятимуть згуртованості команди й позитивному психологічному клімату.

Під час відбору кандидатів на проєктну команду здійснюються певні заходи, кожен етап якого спрямований на забезпечення відповідності обраних фахівців вимогам проєкту, а також на створення команди, здатної ефективно працювати разом (див. табл. 3.1.2).

Таблиця 3.1.2. Заходи щодо відбору персоналу

Етап відбору	Опис заходу
1. Визначення критеріїв відбору	Аналіз цілей проєкту для формування чітких вимог до знань, навичок і досвіду кандидатів.
2. Пошук кандидатів	Розміщення оголошень, залучення фахівців через особисті та професійні контакти.
3. Проведення співбесіди	Оцінка відповідності професійних компетенцій та особистих якостей, важливих для проєкту.
4. Тестування	Перевірка технічних навичок і здібностей до розв’язання проблем за допомогою практичних завдань.
5. Оцінка командної сумісності	Оцінка соціальних і комунікативних навичок для забезпечення ефективної роботи в команді.
6. Ухвалення рішення про найм	Ухвалення остаточного рішення, укладання договору з обраними кандидатами.

Джерело складено автором.

Таблиця 3.1.2 демонструє ключові етапи відбору персоналу для проєктної команди. Вона включає етапи, починаючи з визначення вимог до кандидатів і закінчуючи затвердженням та оформленням обраних фахівців.

Однією з ключових проблем, що впливає на ефективність проєктного управління, є оцінка діяльності функціонального виконавця в структурі управління. Виконавець підпорядкований функціональному керівнику постійно, а керівнику проєкту – лише на час реалізації конкретного проєкту. Часто він бере участь у декількох проєктах одночасно, підпорядковуючись кільком керівникам. Проєктно-орієнтована система сприяє зменшенню строків виконання проєкту, оперативному розв’язанню проблем, ефективному використанню ресурсів і об’єктивній оцінці спеціалістів.

Існують два основних підходи до формування робочих груп:

- **Функціональний** – передбачає об’єднання фахівців однієї спеціальності у функціональні підрозділи.
- **Цільовий** – об’єднує виконавців різних спеціальностей для спільної роботи над окремою частиною проєкту або завданням.

Термін «організаційна структура» охоплює два основні аспекти: організаційні форми та структури управління проектом, які розглядаються на двох рівнях:

- **внутрішній рівень** – стосується стосунків між окремими виконавцями і групами, які беруть участь у проекті;
- **зовнішній рівень** – охоплює структуру зв'язків між учасниками проекту та їхніми базовими підрозділами або компаніями.

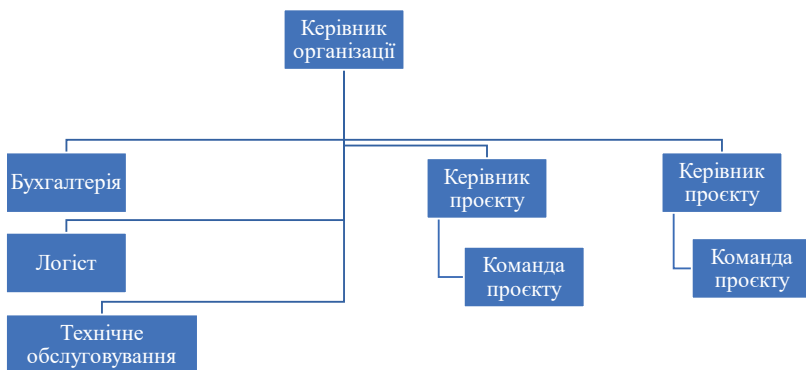


Рис. 3.1.1. Приклад проектної структури управління проектами

Джерело складено автором.

Основні зовнішні організаційні структури включають командну структуру, матричну, гібридну організацію та структуру модульного зв'язку. Внутрішні структури можуть набувати таких форм, як:

- внутрішня функціоналізація;
- федеральна організація;
- внутрішня матрична структура,
- дивізійна структура,
- централізована або децентралізована модель для великих проєктів.

Найбільш ефективним типом організаційної структури управління для проєктної діяльності є матрична структура, яка найкраще відповідає програмно-цільовій природі проєктів. В основі матричної структури лежить функціональна структура з вертикальними зв'язками типу “керівник – підлеглий”. Для виконання конкретних проєктних завдань у цій структурі створюються тимчасові творчі колективи (ТТК) або тимчасові проєктні групи (ТПГ), очолювані керівниками проєктів. До складу цих груп залучаються фахівці з відповідних функціональних відділів. Взаємодія між керівниками проєктів і функціональними відділами відбувається як по горизонталі, так і через традиційні вертикальні зв'язки, утворюючи тим самим матрицю взаємодії (рис. 3.1.2).



Рис. 3.1.2. Матрична організація в управлінні проєктами

Джерело складено автором.

Ця структура поєднує вертикальні та горизонтальні зв'язки, що дозволяє забезпечити ефективну координацію між функціональними відділами та тимчасовими проєктними групами. У верхній частині схеми зображені керівники функціональних відділів (наприклад, відділи маркетингу, фінансів,

розробки тощо), які відповідають за свої напрямки діяльності і мають постійних підлеглих. Вертикальні зв'язки між ними і підлеглими відображають традиційну лінійну ієрархію, в якій здійснюється функціональне керівництво.

Паралельно до вертикальних зв'язків показано горизонтальні зв'язки між керівниками проєктів і функціональними відділами. Керівники проєктів очолюють тимчасові проєктні групи, до складу яких входять фахівці з різних функціональних відділів. Горизонтальні зв'язки забезпечують взаємодію і координацію між керівником проєкту і фахівцями, необхідну для реалізації проєкту. Таким чином, створюється матриця, де поєднуються функціональна і проєктна лінії підпорядкування, що сприяє гнучкості й ефективності управління проєктом.

3.2. Розподіл ролей і функцій у проєктній команді

Розподіл ролей і функцій у проєктній команді є важливою умовою ефективного управління та реалізації соціального проєкту. Чітке визначення обов'язків і зон відповідальності дозволяє уникнути конфліктів, зменшує дублювання зусиль і підвищує ефективність команди. У соціальному проєкті кожен учасник виконує певну функцію, що відповідає його компетенціям і досвіду (див. табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1. Основні ролі у проєктній команді

Посада	Пояснення	Функції
Керівник проєкту	Основна особа, відповідальна за координацію роботи команди, управління ресурсами, комунікацію із зовнішніми партнерами, донорами та контроль за	Планування етапів проєкту та визначення пріоритетів; Ухвалення рішень щодо розподілу ресурсів; Оцінка ризиків і розробка стратегій для їх мінімізації; Забезпечення комунікації між учасниками команди та зовнішніми

Посада	Пояснення	Функції
	виконанням проєкту.	стейкхолдерами; Відстеження результатів та завершення проєкту вчасно.
Координатор з логістики	Особа, відповідальна за організацію матеріально-технічного забезпечення проєкту, що включає закупівлю необхідних матеріалів, техніки, їх доставку та розподіл.	Планування логістичних потреб на різних етапах проєкту; Організація транспортування, складування і використання ресурсів; Контроль за витратами та збереженням матеріальних ресурсів.
Фахівець з фінансів	Відповідає за бюджетування, фінансове планування та контроль за використанням коштів у межах проєкту.	Розробка бюджету та його адаптація на різних етапах проєкту; Контроль за використанням коштів відповідно до запланованого бюджету; Фінансовий звіт перед донорами та інвесторами; Забезпечення прозорості фінансових операцій та дотримання вимог щодо звітності.
Координатор комунікацій	Відповідає за висвітлення інформації про проєкт, а також за внутрішню та зовнішню комунікацію.	Створення плану комунікацій; Взаємодія зі ЗМІ, донорами, місцевою громадою; Підтримка внутрішніх комунікацій, спрямованих на згуртованість команди; Розробка та розповсюдження інформаційних матеріалів про проєкт.
Аналітик/Спеціаліст з моніторингу та оцінки	Відповідальний за збір даних, моніторинг прогресу та оцінку результатів проєкту.	Розробка показників для оцінки успіху проєкту; Збір та аналіз даних щодо досягнення цілей; Надання рекомендацій на основі оцінок для покращення поточних і майбутніх проєктів; Підготовка звітів для донорів і стейкхолдерів.

Посада	Пояснення	Функції
Керівники напрямів	Спеціалісти, відповідальні за конкретні аспекти проєкту (наприклад, освітні, соціальні або медичні програми), які координують діяльність своїх підгруп.	Координація діяльності своїх підгруп; Планування та виконання конкретних завдань, що відповідають їхній компетенції; Звітність перед керівником проєкту щодо виконання поставлених завдань.

Джерело: складено автором.

Для ефективної взаємодії всі члени команди мають розуміти свої завдання, права та обов'язки. Основні принципи, які сприяють успішному розподілу ролей і функцій, є:

- **прозорість** – чітке визначення обов'язків для кожної ролі з метою уникнення конфліктів і дублювання зусиль;
- **компетентність** – призначення фахівців на відповідні ролі на основі їхньої кваліфікації та досвіду;
- **комунікація** – забезпечення постійного обміну інформацією між членами команди;
- **гнучкість** – здатність адаптувати розподіл обов'язків за потреби, зокрема у разі виникнення нових завдань або непередбачуваних обставин.

Чіткий розподіл ролей та функцій у команді не лише підвищує ефективність управління, але й сприяє досягненню більшої згуртованості команди, спрямованої на досягнення цілей соціального проєкту.

Отже, формування команди для соціального проєкту – це багатоетапний процес, що вимагає детального планування, уважного підбору та підтримки учасників. Завдяки продуманому розподілу ролей, налагодженій комунікації, можливостям для розвитку та мотивації, команда може досягати значущих результатів і забезпечувати стійкий вплив проєкту. Такий підхід дозволяє залучити фахівців, які поділяють цінності проєкту та готові працювати для

досягнення спільної мети, що є запорукою успішної реалізації соціальних ініціатив.

3.3. Управління ризиками в соціальному проєкті

Під час реалізації соціального проєкту будь-яка організація стикається з подіями або явищами, які можуть суттєво впливати на її результативність та ефективність. Такі події варто аналізувати з огляду на їхній характер: чи сприяють вони появі нових можливостей для розвитку проєкту, чи, навпаки, створюють перешкоди для досягнення його мети, реалізації завдань або забезпечення належної якості послуг. Необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що стали причиною цих подій. Події, які впливають на ефективність реалізації соціального проєкту внаслідок різних обставин, визначаються як ризики. Вони можуть мати явний або прихований характер і призводити як до позитивних, так і до негативних чи змішаних наслідків.

Управління ризиками в соціальному проєкті є невід'ємною частиною процесу, що забезпечує своєчасну ідентифікацію, оцінку та пом'якшення потенційних проблем, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей і завдань соціального проєкту. Ризики у соціальних проєктах особливо вагомі, оскільки такі проєкти часто спрямовані на вразливі категорії населення, мають обмежені ресурси та потребують гнучкості в умовах соціально-економічних змін.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 № 1062, визначено, що ризик – «це можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи»⁸⁰.

⁸⁰ Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 1062. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF#Text>

У контексті соціальних проєктів ризик визначається як потенційна можливість виникнення небажаних ситуацій або обставин, що можуть негативно вплинути на реалізацію цілей чи завдань. Це поняття складається з двох ключових аспектів:

- «можливість», яка вказує на існування певної невизначеності, що може ускладнити досягнення результатів;
- «небезпека», яка означає ймовірність виникнення негативного впливу, що здатний завдати шкоди проєкту або призвести до небажаного ефекту.

Інакше кажучи, *ризик* – це ймовірність того, що в процесі виконання завдань, реалізації процесів або заходів, спрямованих на досягнення мети проєкту, можуть виникнути несприятливі обставини. Такі обставини можуть спричинити втрати ресурсів, загрозу безпеці або негативний результат у перспективі.

Міжнародною практикою передбачено здійснення таких послідовних кроків до запровадження діяльності з управління ризиками, серед яких виділяють такі основні етапи:

1. Ідентифікація ризиків – це визначення можливих ризиків, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту за типами, категоріями і видами. До потенційних ризиків у соціальному проєкті можуть належати:

- *соціальні ризики* (зміни у потребах громади, опір з боку цільових груп, культурні відмінності);
- *економічні ризики* (недофінансування, інфляція, збільшення вартості ресурсів);
- *політичні ризики* (зміна політичної ситуації, нові законодавчі вимоги);
- *організаційні ризики* (кадрові проблеми, брак кваліфікованих фахівців, недостатня комунікація).

За *категоріями* виділяють такі групи ризиків:

- *внутрішні* – це події, ймовірність яких безпосередньо пов’язана з досягненням визначених цілей, виконанням місії, завдань, а також реалізацією планів, функцій, процесів і операцій установи та її працівників. Це ризики, на які організація здатна впливати, здійснюючи відповідні заходи контролю для мінімізації їхнього впливу;
- *зовнішні* – це події, що виникають поза межами діяльності установи, та їх ймовірність не залежить від досягнення поставлених цілей, виконання місії, завдань чи реалізації планів, функцій і процесів працівниками. Такі ризики пов’язані з численними зовнішніми факторами або загрозами. Основною складністю є визначення, які саме з цих подій можуть спричинити негативні наслідки для установи. У рамках управління такими ризиками розглядаються шляхи підвищення стійкості організації до їх впливу;
- *структурні* – це події, ймовірність яких може вплинути на реалізацію місії, досягнення визначених цілей та виконання завдань соціального проєкту. Виявлені ризики потребують регулярного спостереження та впровадження необхідних заходів для їх корекції.

Ризики в соціальних проєктах також можуть бути поділені **за видами** залежно від їхнього походження та впливу:

- нормативно-правові ризики виникають через відсутність, суперечності або нечіткість у нормативно-правових актах, які регламентують виконання повноважень та процедур у межах проєкту;
- операційно-технологічні ризики пов’язані з порушенням визначених процедур, наприклад, невчасним виконанням

процесів, недоліками у поданні документів або організації внутрішніх процесів;

- програмно-технічні ризики обумовлені нестачею або невідповідністю програмного забезпечення, технічними несправностями, або відсутністю необхідного обладнання, що відповідає вимогам нормативно-правових актів;
- кадрові ризики стосуються недостатньої кількості працівників, їхньої недостатньої кваліфікації або неналежного виконання посадових обов'язків, що впливає на якість реалізації проєкту;
- фінансово-господарські ризики зумовлені станом фінансового забезпечення, браком ресурсів або проблемами з матеріально-технічним оснащенням установи, залученої до реалізації проєкту;
- репутаційні ризики виникають унаслідок ситуацій, які можуть негативно вплинути на імідж організації, проєкту чи його керівників у громадській думці
- корупційні ризики пов'язані з проявами недоброчесності, конфліктами інтересів, недостатнім контролем із боку керівництва, дискреційними повноваженнями та іншими чинниками, які створюють умови для корупційних дій або не сприяють їхньому запобіганню.

Ідентифікація ризиків у соціальних проєктах має базуватися на чіткому аналізі причинно-наслідкових зв'язків між явищами, що дозволяє зрозуміти, які чинники впливають на реалізацію проєкту та як можна запобігти їхньому негативному впливу. Варто розрізняти:

- проблему – це очевидна ситуація, що одразу привертає увагу завдяки помітним факторам, які не потребують додаткових пояснень;
- причину – явище або процес, який провокує зміни в середовищі;

- наслідки – це безпосередній результат проблеми, який може бути як реальним (вже існуючим), так і потенційним (ймовірним).

Усунення наслідків без аналізу та ліквідації причини не вирішує проблему і не вдосконалює процеси управління ризиками. Тільки через виявлення й усунення причини можна запобігти повторенню небажаних подій у майбутньому, покращити внутрішні процеси та підвищити ефективність управління.

Наслідки можуть бути:

- реальними (існуючими) – факт, що впливає з поточного стану;
- потенційними – ймовірність виникнення події, яка ще не виникла або не була виявлена.

Існує велика кількість різноманітних методів ідентифікації ризиків, зокрема⁸¹:

- чек-лист – це карта перевірки, що містить перелік питань для оцінки виконання процесу;
- аналіз блок-схем – це послідовний аналіз процесу, де етапи виконання відображені графічно;
- бенчмаркінг (порівняння з еталонними критеріями) – це систематичний пошук та впровадження найкращих практик для покращення діяльності установи. Це ефективний інструмент для порівняння стану роботи установи з іншими, подібними за розмірами або сферою діяльності;
- сценарне планування – це дослідження зовнішнього середовища, яке впливає на діяльність установи, з огляду на визначені фактори.
- «згори донизу» (top-down) – це ієрархічно організована процедура, при якій формується група для аналізу всіх процесів реалізації соціального проєкту, що пов'язані з її цілями та завданнями. Група

⁸¹ Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ: Міністерство фінансів України, 2022. 22 с.

проводить інтерв'ю та опитування серед керівників і працівників на всіх рівнях для виявлення ризиків, пов'язаних з цими процесами;

- «знизу догори» (bottom-up) – це процес, при якому кожен співробітник проєкту ідентифікують ризики під час виконання своїх функцій та процедур, а потім інформує вищий керівний склад про виявлені ризики.

Ці підходи не є взаємовиключними, а навпаки, їх поєднання дозволяє ефективно виявляти «ключові» ризики, що охоплюють як загальні питання установи, так і ті, що стосуються досягнення конкретних її цілей.

2. Оцінка ризиків. Після ідентифікації ризиків необхідно провести їхню оцінку з точки зору ймовірності виникнення та впливу на соціальний проєкт, що дозволяє виділити найбільш критичні ризики та зосередити на них зусилля з пом'якшення.

Термін «оцінка ризиків» іноді розуміється як одноразова дія, проте в контексті діяльності установи цей процес є безперервним і регулярним, що відбувається на всіх рівнях організації. Метою оцінки ризиків є визначення тих подій (ідентифікованих ризиків), які є настільки важливими та суттєвими, що потребують їх розгляду керівництвом проєкту.

Ризики оцінюють за такими **критеріями**⁸²:

- **ймовірність виникнення:**
 - низька ймовірність – ризики, які ніколи не траплялися, можуть виникнути дуже рідко або їх ймовірність є майже нульовою;
 - середня ймовірність – ризики, які можуть рідко виникнути в майбутньому або події, що вже мали місце в діяльності установи;

⁸² Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ: Міністерство фінансів України, 2022. 22 с.

- висока ймовірність – ризики, ймовірність виникнення яких наближається до 100 %, або події, які нещодавно мали місце в діяльності установи;
- **вплив:**
 - низький – ризик має обмежений або мінімальний вплив на спроможність проєкту, що може лише незначно перешкоджати досягненню цілей і виконанню основних функцій, завдань та операцій; вплив незначний для досягнення запланованих показників чи реалізації процесу;
 - середній – ризик призводить до суттєвого зниження спроможності, що може заважати досягненню цілей і виконанню основних функцій, завдань, процесів та операцій; реалізація процесів або досягнення показників може бути скоригована або відновлена в короткий проміжок часу;
 - високий – ризики, що призводять до значної втрати спроможності та відсутності можливості або дуже повільного коригування/відновлення процесів чи досягнення цілей установи, що перешкоджає подальшому виконанню основних завдань і функцій;
- **часова близькість:**
 - на початкових етапах проєкту – ризики можуть виникати під час планування, підготовки чи запуску проєкту. Це може включати невизначеності щодо ресурсів, початкових умов або неочікуваних зовнішніх факторів, що можуть перешкоджати нормальному старту проєкту;
 - на завершальних етапах проєкту – ризики можуть виникати на етапах завершення, тестування, фінансової оцінки або завершення впровадження. Такі ризики часто пов'язані з

необхідністю досягти результатів у строки або з неготовністю до остаточної оцінки успішності проекту.

Завдання оцінки ризиків у соціальних проєктах полягає в ідентифікації ризикових аспектів діяльності організації та наданні необхідної інформації керівнику для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Це стосується виявлення «ключових» ризиків, які можуть вплинути на здатність організації досягати своїх цілей, виконувати завдання, забезпечувати основні функції та процеси, а також виконувати вимоги, що стосуються її діяльності.

3. Розробка плану управління ризиками. Після проведення оцінки ризиків приймається рішення щодо вибору форм реагування на них та розробка плану управління ризиками, що включає конкретні стратегії для мінімізації впливу ризиків або повного їх уникнення. Зазвичай застосовуються такі підходи:

- *уникнення ризику* – зміна планів або процесів, щоб уникнути ризикових ситуацій. Цей підхід полягає у припиненні або призупиненні діяльності (функції, процесу, операції), що призводить до підвищення ризику. Однак такий підхід не завжди підходить проєктам, які реалізуються за державні кошти, оскільки вони не можуть відмовитися від виконання своїх завдань, функцій чи програм. Однак уникнення ризику може бути ефективним, якщо потрібно ухвалити рішення щодо прийнятності нового порядку надання публічних послуг або доцільності продовження реалізації конкретного проєкту;
- *зменшення ризику* – це одна з найбільш поширених форм реагування на ризики, яка полягає у впровадженні заходів, спрямованих на зниження або повне усунення ймовірності їх виникнення та/або впливу. Це може включати прийняття щоденних управлінських рішень у процесі повсякденної реалізації

соціального проєкту (наприклад, посилення комунікаційних каналів);

- *передача, розділення або перерозподіл ризику* – це передбачає зменшення ймовірності виникнення або впливу ризику шляхом перенесення або розподілу частини ризику з іншими заінтересованими сторонами чи учасниками проєкту (наприклад, залучення підрядників або страхування);
- *прийняття ризику* – це коли ризик оцінюється як невеликий, а його уникнення потребує значних ресурсів або відсутність заходів реагування на ризик. Це підхід застосовується, коли: оцінка ризику показує, що його вплив на реалізацію проєкту буде мінімальним і не вплине на досягнення цілей установи; витрати на контроль перевищують вигоди від зменшення ризику або можуть викликати нові негативні наслідки; застосування заходів створює нові ризики середнього або високого рівня; виконавець не може вплинути на ризик і не має можливості контролювати його.

Рішення про обрані способи реагування на ризики приймаються з урахуванням допустимого рівня ризику, який організація може прийняти без вжиття додаткових заходів контролю. Визначення цього рівня є суб'єктивним процесом і здійснюється керівництвом проєкту, яке спирається на свій досвід та впроваджені механізми управління ризиками.

4. Моніторинг ризиків. Ризики потребують постійного моніторингу протягом усього життєвого циклу соціального проєкту, що передбачає регулярну оцінку ризиків, особливо на критичних етапах. Зміна ситуації або поява нових даних можуть потребувати коригування початкового плану управління ризиками. В таких умовах змінюються й ризики, з якими стикається організація під час реалізації соціального проєкту. Реакція на ефективні ризики може стати неактуальною, а заходи контролю – менш

результативними. Тому важливо постійно оцінювати ефективність системи внутрішнього контролю, зокрема управління ризиками.

Моніторинг передбачає своєчасне виявлення неефективних або недоцільних заходів контролю та здійснюється через постійний моніторинг та періодичні оцінки. Ефективна система охоплює всі елементи управління ризиками, зокрема:

- пріоритизація ризиків залежно від цілей;
- визначення заходів контролю для «ключових» ризиків;
- запровадження обміну інформацією про хід досягнення цілей;
- перегляд та корегування політик, заходів, правил.

Моніторинг і перегляд є взаємодоповнюючими процесами, що забезпечують системний підхід до управління ризиками у межах соціального проєкту. Моніторинг включає вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінку заходів контролю, виявлення нових ризиків і зміни в існуючих. Перегляд управління ризиками дозволяє оцінити ефективність контролю та необхідність подальших дій. Важливо, щоб моніторинг проводився як за позитивних, так і за негативних результатів, щоб забезпечити постійний контроль за ризиками та адаптацію до змін, тому команда проєкту повинна бути готова до адаптації та впровадження нових стратегій для пом'якшення нововиявлених ризиків.

5. Комунікація ризиків. Зв'язок між членами команди проєкту, а також зі спонсорами та донорами має бути чітким і регулярним. Повідомлення про потенційні ризики та стратегії для їх подолання допомагає зберегти довіру і забезпечити підтримку проєкту.

Отже, ефективне управління ризиками підвищує шанси на успішне виконання соціального проєкту та мінімізує втрати, як фінансові, так і репутаційні. Оскільки соціальні проєкти часто мають суспільну значимість і обмежені ресурси, своєчасне реагування на ризики допомагає підтримувати

ефективність процесів, а також сприяє зміцненню довіри з боку спонсорів і донорів.

Для управління ризиками в соціальних проєктах існує декілька методик, які дозволяють ідентифікувати, оцінювати, контролювати та мінімізувати ризики. Для аналізу ризиків використовують: SWOT-аналіз, аналіз імовірності та впливу, аналіз сценаріїв, експертні опитування, PESTEL-аналіз, дерево рішень, метод аналогій, метод експертних оцінок та інші, а також розрахунково-аналітичний та статистичний методи.

Розглянемо деякі методи більш детально.

1. Аналіз чутливості. Соціальні проєкти також стикаються з невизначеністю змінних, що впливають на їх результати, наприклад, доступність ресурсів чи обсяги охоплення цільової аудиторії. Аналіз чутливості допомагає оцінити, як зміни у ключових змінних впливають на успішність проєкту.

2. Аналіз сценаріїв. Цей підхід оцінює, як чиста теперішня вартість змінюється залежно від різних сценаріїв реалізації проєкту: негативний сценарій – менший доступ до фінансування, низький рівень участі цільової аудиторії, високі витрати; базовий сценарій – оптимальні умови, очікувані при плануванні; позитивний сценарій – додаткове фінансування, високий рівень участі, знижені витрати. Розрахунок чистої теперішньої вартості для кожного сценарію дозволяє оцінити, наскільки проєкт стійкий до змін зовнішніх і внутрішніх умов, і прийняти рішення про його реалізацію або адаптацію.

3. Метод «Монте-Карло». Цей метод базується на імітаційних моделях, які дозволяють створювати велику кількість сценаріїв, враховуючи обмеження конкретного соціального проєкту. Він дає змогу оцінити ризики і прогнозувати результати за різних умов та краще зрозуміти потенційні наслідки прийнятих рішень, що є важливим для ефективного управління соціальними проєктами.

4. SWOT-аналіз – це ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін та розпізнання зовнішніх можливостей і загроз.

Цей метод має певні переваги і недоліки:

Переваги	Недоліки
оперативність, універсальність та легкість у використанні; необхідність незначних ресурсів; ефективність на початкових фазах роботи над стратегіями та концепціями просторового розвитку.	суб'єктивність і залежність від учасників аналізу; якісний і не включає кількісних оцінок та конкретних статистик.

5. TOWS-аналіз є певним логічним продовженням SWOT-аналізу. Термін TOWS – це абревіатура англійських слів: загрози (Threats), можливості (Opportunities), слабкі (Weaknesses) і сильні (Strengths) сторони. Цей метод покликаний використовувати сильні сторони для розвитку можливостей та нівелювати загрози, мінімізуючи слабкі сторони завдяки можливостям⁸³. Недоліком методу є те, що результати залежать від якості проведеного SWOT-аналізу. Для TOWS-аналізу слід розробити обґрунтовані стратегії, які будуть максимально пристосовані до місцевих умов розвитку з урахуванням зовнішніх факторів, що можуть впливати на майбутнє⁸⁴.

Детальніше про окремі методи аналізу ризиків можна дізнатися у розділі 2 даного посібника та/або у рекомендованій літературі, перелік якої наведено у кінці цього розділу.

Отже, управління ризиками є ключовим елементом успішної реалізації соціальних проєктів, спрямованих на підтримку вразливих груп. Ефективна ідентифікація та оцінка потенційних ризиків дозволяють знизити негативний

⁸³ Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Київ, 2014. – 160 с. URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf

⁸⁴ Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chnc_planuvann.pdf

вплив непередбачуваних подій та зберегти ресурси. Крім того, систематичний моніторинг і комунікація ризиків підвищують стійкість проекту до змін та підтримують довіру партнерів і донорів. Завдяки ретельному управлінню ризиками соціальні проекти стають більш гнучкими та адаптивними до складних умов.

3.4. Управління вартістю соціальних проектах

Управління вартістю є ключовим елементом у реалізації соціальних проектів, яке забезпечує оптимальне використання фінансових та матеріальних ресурсів. Воно інтегрується в загальну систему управління проектом, що також включає планування термінів, контроль якості, управління ризиками, комунікацією та ресурсами.

Для управління вартістю проектом варто розуміти такі поняття, як:

Вартість проекту – це сукупність витрат на ресурси, час і заходи, необхідні для реалізації проекту. Це може включати витрати на матеріальні ресурси, оплату праці, організацію подій, забезпечення логістики та інших аспектів, що сприяють досягненню цілей проекту. Загальна оцінка витрат дозволяє визначити повну вартість реалізації проекту.

Управління вартістю проекту охоплює процеси, спрямовані на забезпечення його виконання в межах затвердженого бюджету. Основна мета цього процесу – оптимізувати використання ресурсів, зберігаючи ефективність та якість виконання завдань. Завдання системи управління вартістю включають розробку політик, процедур і методів, які допомагають планувати бюджет, контролювати витрати та уникати перевитрат, забезпечуючи своєчасну реалізацію проекту.

У соціальних проектах управління вартістю має свої особливості, зумовлені їхньою спрямованістю на суспільну користь і фінансуванням, яке

часто залежить від грантів, пожертв чи державної підтримки. **Основними особливостями є:**

- *Соціальна орієнтація витрат.* Витрати в соціальних проєктах спрямовані на досягнення суспільно значущих цілей, таких як поліпшення якості життя, підтримка вразливих груп населення, розвиток громад. Тому управління вартістю повинно враховувати не лише фінансову ефективність, але й соціальну цінність кожного витраченого ресурсу.
- *Обмеженість фінансування.* Соціальні проєкти часто фінансуються з державних, благодійних чи грантових коштів, тому бюджет є фіксованим і потребує максимально ефективного розподілу.
- *Різноманітність джерел фінансування.* Фінансування може надходити з різних джерел: державних програм, грантів, пожертвувань, краудфандингових платформ тощо, що створює додаткові виклики для управління, оскільки кожен донор може висувати свої вимоги до звітності та витрат.
- *Неможливість повного монетарного виміру результатів.* На відміну від комерційних проєктів, результати соціальних проєктів не завжди можна оцінити у фінансовому еквіваленті. Замість цього використовуються якісні показники: покращення здоров'я, освітніх умов, соціальної адаптації тощо, що ускладнює оцінку співвідношення витрат і результатів.
- *Участь зацікавлених сторін.* Управління вартістю має враховувати потреби та інтереси різних груп (бенефіціарів, донорів, волонтерів і державних структур), що вимагає злагодженого планування витрат і звітності для кожної з цих груп.
- *Залежність від волонтерських ресурсів.* Соціальні проєкти часто залучають волонтерів, що знижує прямі фінансові витрати, але

створює потребу в управлінні нематеріальними ресурсами, такими як час, навички та мотивація волонтерів.

- *Прозорість і підзвітність.* Оскільки соціальні проекти фінансуються з публічних або благодійних коштів, управління вартістю повинно бути максимально прозорим.
- *Гнучкість і адаптивність.* Соціальні проекти повинні бути адаптованими до змін умов, таких як непередбачені потреби бенефіціарів або коливання рівня фінансування.

В управлінні вартістю соціального проекту ключову роль відіграє відповідальність перед донорами, бенефіціарами та партнерами. Замовники та виконавці прагнуть мінімізувати витрати, зберігаючи якість і досягаючи заявлених цілей. Наприклад, залучення волонтерів, отримання матеріалів як благодійної допомоги чи використання партнерських ресурсів допомагають суттєво знизити витрати. Процеси управління вартістю також сприяють сталості соціального проекту, дозволяючи знайти баланс між обмеженими ресурсами та великим попитом на послуги. Виконання цих завдань допомагає забезпечити довіру до проекту, його прозорість і ефективність у досягненні суспільно важливих результатів.

Модель управління вартістю базується на основному чотириступеневому циклі управління (див. рис. 3.4.1).



Рис. 3.4.1. Чотириохступеневий цикл управління

Джерело: ⁸⁵

⁸⁵ Bhimani A. Contemporary Issues in Management Accounting Get access Arrow. Oxford University Press. 2006. 464 p.

Управління вартістю соціального проекту спрямоване на забезпечення виконання завдань у межах затвердженого бюджету і включає **декілька ключових етапів**⁸⁶:

- **Планування ресурсів.** Визначення необхідних ресурсів охоплює трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні, енергетичні, а також обладнання, техніку та інші ресурси. Інформація для планування може базуватися на нормативних документах, архівних даних або експертних оцінках. Цей етап включає:

- визначення фінансових потреб проекту, включаючи витрати на персонал, матеріали, обладнання та послуги;
- створення детального бюджету, що включає всі категорії витрат і передбачає можливі джерела фінансування;
- оцінка можливих надходжень від грантів, пожертв, спонсорства та інших джерел.

- **Оцінка вартості** передбачає аналіз необхідних витрат на реалізацію соціального проекту, включаючи розгляд альтернативних варіантів рішень. Основний результат цього етапу – складання кошторису, який містить витрати на трудові ресурси, матеріали, постачання, а також можливі додаткові витрати, наприклад, інфляційні поправки чи резерви. Під час реалізації соціального проекту оцінка може коригуватися з урахуванням нових деталей.

- **Розробка бюджету.** Бюджет проекту – це фінансовий план, який забезпечує потреби проекту на всіх етапах його виконання. Він ґрунтується на кошторисі, календарному плані та ієрархічній структурі робіт. Результатом цього етапу є розподіл кошторисних витрат у часі, що створює основу для моніторингу і контролю виконання.

- **Контроль і управління вартістю.** Контроль вартості передбачає моніторинг виконання бюджету, виявлення відхилень та запобігання невіправданним витратам. Це включає перегляд змін у вартісній основі,

⁸⁶ Stenzel, C., Stenzel, J. Essentials of Cost Management. Wiley; 1st edition. 2002. 216 p.

відстеження фактичних витрат, впровадження коригувальних заходів і використання програмних засобів для порівняння планових і реальних витрат.

Моніторинг і оцінка фінансової діяльності соціального проєкту є важливими для забезпечення його успішності та ефективності виконання та включає:

- створення періодичних фінансових звітів, що демонструють використання коштів і прогрес у досягненні цілей соціального проєкту;
- аналіз результатів соціального проєкту для визначення його соціального впливу та ефективності використання фінансових ресурсів;
- на основі отриманих даних про фінансові показники та результати проєкту вжиття заходів для коригування бюджетів і стратегій.

Управління вартістю в соціальних проєктах відіграє ключову роль у досягненні поставлених цілей та забезпеченні довгострокової стійкості ініціатив. Цей процес охоплює планування, моніторинг і контроль фінансових ресурсів, що дозволяє не лише ефективно розподіляти наявні кошти, а й залучати додаткове фінансування. Прозорість у звітності перед донорами та зацікавленими сторонами зміцнює довіру до проєкту, що є важливим чинником його успішної реалізації.

Поеднання фінансового планування, соціальної відповідальності та стратегічної адаптивності забезпечує досягнення соціально значущих результатів, навіть у складних умовах. Ефективний контроль витрат і своєчасне коригування бюджету допомагають проєктам відповідати встановленим фінансовим цілям і залишатися актуальними для суспільства. Таким чином, управління вартістю стає основою успішної реалізації соціальних ініціатив і гарантією їхнього позитивного впливу.

Завдання для практичної роботи

1. Напишіть короткий есе про значення формування команди в реалізації соціального проєкту. Наведіть приклади успішних командних підходів.
2. Складіть перелік критеріїв для відбору учасників команди соціального проєкту, враховуючи специфіку проєкту.
3. Проведіть аналіз ролі комунікації в роботі команди, розробіть план заходів для підвищення ефективності комунікації.
4. Опишіть основні етапи життєвого циклу команди проєкту, включаючи формування, зростання, виконання та завершення.
5. Порівняйте основні підходи до формування робочих груп. Поясніть, який підхід є оптимальним для вашого соціального проєкту.
6. Складіть таблицю з розподілом ролей та функцій у команді соціального проєкту. Обґрунтуйте важливість кожної ролі.
7. Опишіть основні обов'язки керівника соціального проєкту. Розробіть рекомендації для ефективного управління командою.
8. Підготуйте план роботи координатора з логістики для забезпечення ефективної реалізації соціального проєкту.
9. Розробіть рекомендації для роботи аналітика або спеціаліста з моніторингу та оцінки. Обґрунтуйте їх роль у досягненні результатів проєкту.
10. Напишіть перелік основних принципів, які необхідно враховувати при розподілі ролей у команді.
11. Складіть перелік можливих ризиків для соціального проєкту, визначте їх типи та опишіть методи зменшення ризиків.
12. Розробіть критерії для оцінки ризиків у соціальному проєкті. Використайте реальний або гіпотетичний приклад для аналізу.
13. Складіть план заходів для зменшення ризиків у соціальному проєкті. Наведіть приклади з практики.

14. Складіть детальний бюджет, що включатиме витрати на персонал, матеріали, обладнання та послуги. Розрахуйте можливі джерела фінансування (гранти, пожертви, спонсорські внески) та передбачте резерви на непередбачені витрати.

15. Проведіть аналіз запропонованого бюджету соціального проєкту, оцініть ефективність використання ресурсів та запропонуйте шляхи оптимізації витрат. Визначте, як можна забезпечити прозорість звітності перед донорами та іншими зацікавленими сторонами.

Тестові запитання до розділу

1. Який основний аспект важливий для роботи у команді соціального проєкту?

- а) висока професійна компетентність
- б) вміння швидко виконувати завдання
- в) здатність працювати в умовах високої соціальної відповідальності

2. Хто відповідає за формування проєктної команди?

- а) керівник функціонального відділу
- б) керівник проєкту
- в) головний інженер проєкту

3. На якому етапі відбору команди оцінюють командну сумісність?

- а) під час проведення співбесіди
- б) на етапі тестування
- в) на етапі оцінки командної сумісності

4. Яка організаційна структура управління проєктами є найбільш ефективною для проєктної діяльності?

- а) лінійна структура

- б) матрична структура
- в) дивізійна структура

5. Що включає зовнішній рівень організаційної структури?

- а) стосунки між виконавцями проєкту
- б) структуру зв'язків між учасниками проєкту та їхніми базовими

підрозділами

- в) підпорядкованість керівнику проєкту

6. Яка роль керівника проєкту в команді соціального проєкту?

- а) лише забезпечення комунікації
- б) контроль за виконанням проєкту, планування та оцінка ризиків
- в) організація матеріально-технічного забезпечення

7. Хто у проєктній команді відповідає за фінансове планування?

- а) координатор комунікацій
- б) фахівець з фінансів
- в) керівник проєкту

8. Що означає принцип "гнучкість" у розподілі ролей у команді?

- а) постійна зміна обов'язків
- б) адаптація обов'язків за потреби
- в) дублювання зусиль між учасниками

9. Хто відповідає за зовнішню комунікацію з донорами та місцевою громадою?

- а) керівник проєкту
- б) координатор комунікацій
- в) координатор з логістики

10. Яка основна функція аналітика у проєктній команді?
- а) розробка бюджету
 - б) збір даних і оцінка успішності проєкту
 - в) планування логістичних потреб
11. Який із наведених типів ризиків стосується змін у законодавстві?
- а) соціальний ризик
 - б) політичний ризик
 - в) організаційний ризик
12. Який критерій не входить до оцінки ризику?
- а) ймовірність виникнення
 - б) часова близькість
 - в) інтенсивність впливу
13. Який метод управління ризиками передбачає передачу ризику третім сторонам?
- а) зменшення ризику
 - б) прийняття ризику
 - в) передача ризику
14. Що є основною метою управління вартістю в соціальному проєкті?
- а) максимізація прибутків проєкту
 - б) зниження витрат на персонал
 - в) забезпечення виконання проєкту в межах затвердженого бюджету
 - г) створення резервного фонду
15. Яка особливість соціальних проєктів порівняно з комерційними?

- a) використання лише державного фінансування
- b) неможливість оцінки результатів у фінансовому еквіваленті
- c) відсутність потреби у звітності перед донорами
- d) постійна наявність перевитрат бюджету

Рекомендована література

1. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
URL:
http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_planuvann.pdf
2. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Управління проєктами : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2014. 272 с.
3. Веретенников В.І., Тарасенко Л.М., Гевлич Г.І. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 280 с.
4. Гонтарева І.В. Управління проєктами : підручник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 444 с.
5. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Х.:ВД «ІНЖЕК», 2003. 240 с.
6. Кобиляцкий Л.С. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2002. 252с.
7. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Київ, 2014. 160 с.
URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_O_NALNOGO_ROZVYTKU.pdf
8. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ: Міністерство фінансів України, 2022. 22 с.

9. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проєктами : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
10. Приймак В.М. Управління проєктами. Збірник кейсів : навч. посіб. Київ: Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2020. 220 с.
11. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. К.: „Каравела”, 2003. 432 с.
12. Фесенко Т.Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій : навч. посібник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с.
13. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МОНІТОРИНГ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

4.1. Визначення понять «моніторинг» та «оцінка», їх види і типи

Оцінка ефективності та моніторинг соціальних проєктів є ключовими елементами управління, що дозволяють забезпечити відповідність діяльності поставленим цілям, оптимізувати ресурси та досягати сталих результатів. Оцінка та моніторинг є інструментами, що сприяють підвищенню якості та ефективності соціальних програм і проєктів.

І моніторинг, і оцінку використовують для контролю ефективності реалізації соціального проєкту. Проте іноді серед виконавців проєктів виникає певна плутанина з цими поняттями. Для того, щоб ефективно управляти соціальним проєктом доцільно розглянути кожне з понять окремо та згадати про види та типи моніторингу і оцінки.

Моніторинг і оцінювання (*monitoring and evaluation*) – це практичні методики, що дають можливість визначити ефективність і результативність соціального проєкту.

Моніторинг – це постійний і безперервний процес збору й аналізу інформації у рамках проєкту з метою виявлення правильності його реалізації і виконання, відстеження фактичних результатів⁸⁷.

Оцінка – це періодичний процес, який проводиться з метою виявлення актуальності, ефективності та результативності реалізації проєкту, та демонструє вплив діяльності в межах його реалізації. Оцінка дає змогу

⁸⁷ Моніторинг та оцінка програм і проєктів: практичний посібник / Ольга Морозова, Ольга Варецька, Деніел Джонс, Пепукай Чікуква, Тетяна Салюк. – Київ, «Оранта», 2008. – 144 с.

отримати інформацію для удосконалення і підвищення результативності заходів.

Моніторинг та оцінка проводяться для визначення ефективності реалізації соціального проєкту, але вони використовуються на різних етапах його реалізації, на кожному з етапів використовують різні методи і підходи для отримання й аналізу інформації. У таблиці 4.1.1 наочно представлено порівняння цих двох понять, що свідчить про те, що моніторинг це безперервний процес, який постійно відслідковує виконання реалізації соціального проєкту, надаючи зворотний зв'язок для його коригування. Оцінка, на відміну від моніторингу, проводиться періодично в визначений час і зосереджена на вимірюванні результативності та впливу діяльності. Основна різниця між ними полягає в тому, що моніторинг орієнтований на поточний процес, а оцінка – на аналіз досягнутих результатів та ефективності діяльності.

Таблиця 4.1.1. Порівняння змісту термінів «моніторинг» і «оцінка»

Моніторинг	Оцінка
Постійний, безперервний процес	Проводиться періодично у визначених часових рамках
Внутрішня діяльність	Внутрішня, зовнішня або спільна діяльність
Обов'язок керівництва	Обов'язок фахівця з оцінювання разом з персоналом та керівництвом
Постійний зворотний зв'язок для поліпшення роботи соціального проєкту	Періодичний зворотний зв'язок
<i>Відповідають на запитання:</i>	
Як йдуть справи? Чим займаємось? Що робимо?	До чого це призвело? Чому? Наскільки? Чого досягли? Який вплив відбувся?

Джерело: M&E In's and Out's. Insideout. 2005. р. 1. URL: http://www.insideoutresearch.co.za/news_l/Newsletter_issue%203.pdf. 2005.

На рисунку 4.1.1 показано, на якому з етапів реалізації проєкту проводиться моніторинг та оцінки, а також яке місце займає кожен з етапів

реалізації МіО в загальній моделі реалізації соціального проєкту. Залежно від етапів реалізації заходу, окрім поняття «моніторинг», виділяють поняття «моніторинг ефективності».

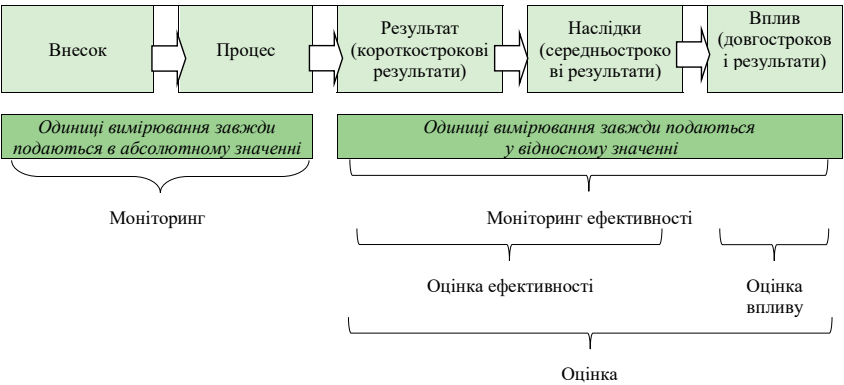


Рис. 4.1.1. Порівняльний аналіз видів й типів моніторингу і оцінки в системі моніторингу і оцінки відповідно до «Теорії змін»

Джерело: складено автором за⁸⁸.

Під час моніторингу постійно відстежуються вхідні дані (внесок), дії (процес) і проміжні результати, тобто відстеження виконання запланованої діяльності. Моніторинг ефективності вимірює короткострокові (результат), середньострокові (наслідки) та довгострокові результати реалізації соціального проєкту. Це фактично оцінка, дуже близька до оцінки впливу, але вона не встановлює причинно-наслідковий зв’язок між фактичним кінцевим результатом і реалізацією проєкту. Моніторинг ефективності – це безперервний процес збору та аналізу інформації, що дає змогу оцінити, як реалізується соціальний проєкт. При цьому акцент робиться насамперед на дані про його реалізацію, що дає змогу відстежити його показники відносно очікуваних результатів. Моніторинг ефективності (або результатів) виявляє,

⁸⁸ Тілікіна Н.В. Оцінка та моніторинг ефективності навчальних заходів (тренінгів, семінарів, вебінарів тощо). Практичний посібник. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 96 с.

як запланована у рамках соціального проєкту діяльність впливає на зміни у соціальному середовищі та на поведінку цільової групи.

Натомість оцінка спрямована на визначення результатів діяльності у рамках соціального проєкту. Виділяють два основних види оцінки⁸⁹:

- *оцінка ефективності* – це періодичні об’єктивні оцінки реалізації соціального проєкту, які здійснюються для визначення його актуальності, ефективності, результативності, впливу і стійкості. Під час оцінки ефективності оцінюється якість проєкту і досягнення короткострокових результатів;
- *оцінка впливу* визначає наявність причинно-наслідкових зв’язків між запланованими показниками соціального проєкту і кінцевим результатом. Оцінка впливу дає відповідь на питання про те, чи обумовлені наслідки або зміни (позитивні/негативні) саме реалізацією соціального проєкту, а не іншими чинниками.

Як бачимо з рисунка 4.1.1, на етапі проведення моніторингу ефективності проводиться також оцінка ефективності та оцінка впливу. Проте моніторинг ефективності не може замінити оцінку ефективності та оцінку впливу, і навпаки. Моніторинг ефективності повинен проводитися на постійній основі, щоб мати уявлення про те, чи реалізується соціальний проєкт відповідно до плану і чи відповідають отримані результати очікуваним результатам. Доцільно проводити як моніторинг ефективності, так і оцінку впливу, але оцінку впливу не завжди можна здійснити. У цьому випадку оптимальним може бути якісно виконаний моніторинг ефективності, поєднаний з аналізом ефективності витрат.

Моніторинг і оцінка є важливою частиною реалізації соціального проєкту. На рис. 4.1.2 наведено приклад проєктного циклу, що включає

⁸⁹ Пеша І.В., Тілікіна Н.В. та ін. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: Кол. Монографія. Київ: ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с.

моніторинг і оцінку його реалізації, а також усі компоненти, які потрібні для планування, реалізації та оцінювання реалізації соціального проєкту.

Як раніше зазначалося будь-який проєкт складається з чотирьох основних етапів – підготовка, планування, реалізація та оцінка. Ці чотири етапи зображені на рис. 4.1.2, де представлено схему життєвого циклу проєкту, яка розкриває основні етапи управління проєктом і підкреслює процеси моніторингу, контролю та коригування на кожному етапі.

Як видно зі схеми основними етапами життєвого циклу проєкту є:

- підготовка, на якому формуються основні ідеї проєкту, визначаються цілі, завдання, вимоги та розглядаються основні параметри проєкту;
- планування, на якому створюється детальний план дій, визначаються строки, бюджет, ресурси та відповідальні особи для виконання кожного завдання;
- реалізація, на якому відбувається виконання завдань проєкту;
- оцінка, на якому перевіряється виконання проєкту, оцінюються результати, порівнюються з початковими цілями і планом.

Навколо основних етапів реалізації соціального проєкту проходить зовнішній процес, що складається з трьох ключових дій:

- моніторинг – це безперервне відстеження стану проєкту, аналіз прогресу і спостереження за тим, чи відповідають дії плану;
- контроль – процес порівняння фактичних результатів із запланованими показниками та в разі відхилення від плану приймаються рішення для виправлення ситуації;
- коригування – внесення змін до плану чи діяльності для досягнення бажаних результатів і відповідності проєктним цілям.

Кожен з цих процесів відбувається на кожному з етапів проєкту, створюючи замкнутий цикл управління, що дозволяє адаптуватися до змін і забезпечити досягнення кінцевої мети (див. рис. 4.1.2).

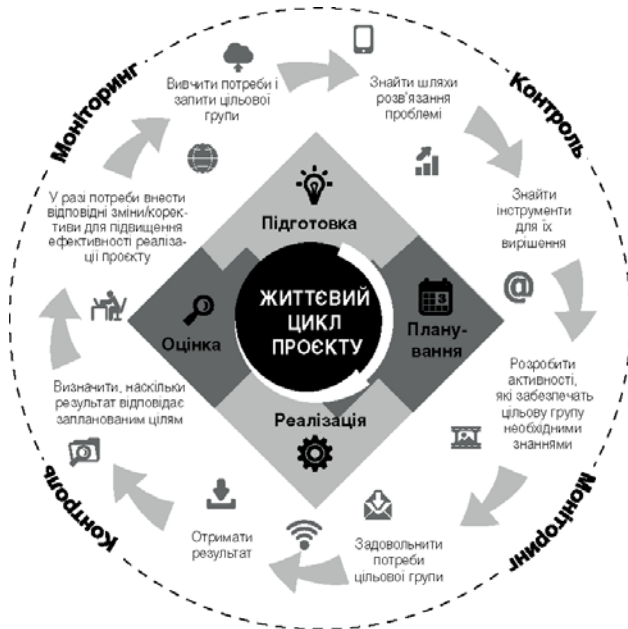


Рис. 4.1.2. Місце і роль моніторингу та оцінки у системі реалізації соціального проєкту

Джерело: упорядковано автором на основі⁹⁰.

Запровадження системи моніторингу і оцінки потребує витрат часу, коштів та інших ресурсів, але це, у свою чергу, забезпечує належне виконання соціального проєкту та досягнення очікуваних результатів.

Будь-яка система моніторингу і оцінки соціального проєкту реалізується як окремий проєкт і передбачає декілька етапів⁹¹:

Етап 1. Планування. Визначаються потреби в інформації (показники/індикатори виконання соціального проєкту, досягнення цілей

⁹⁰ Лендсєл М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку. Київ: К.І.С., 2007. 80 с.

⁹¹ Лендсєл М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку. Київ: К.І.С., 2007. 80 с.

тощо) та користувачах, які її потребують; частота збору інформації; джерела і методи отримання інформації; відповідальний за збір інформації; витрати, пов'язані із запровадженням моніторингу та збором інформації.

Етап 2. Підготовка. Розробляються та апробуються інструменти для збору і фіксації даних; складаються посадові інструкції щодо повноважень учасників процесу; забезпечуються ознайомлення та підготовка персоналу до проведення моніторингу і оцінки.

Етап 3. Збір даних. Відбувається постійний збір даних, визначених у рамках реалізації соціального проєкту, здійснюється контроль за діяльністю системи моніторингу і оцінки.

Етап 4. Аналіз та порівняння даних. Порівнюються зібрані дані з плановими значеннями показників, встановлюються відмінності; визначаються виявлені проблеми; здійснюється пошук причин відхилень та визначення варіантів розв'язання проблем.

Етап 5. Звітуння. Відбувається документування зібраних даних і результатів аналізу, забезпечення інформацією тих, хто здійснює впровадження і реалізацію соціального проєкту, бенефіціарів та інших зацікавлених осіб.

Етап 6. Використання результатів. Результати моніторингу і оцінки використовуються для вдосконалення управління та реалізації соціального проєкту.

Побудова системи моніторингу і оцінки зовсім необов'язково має проходити 6 кроків – можна створювати стратегію з меншою або більшою кількістю кроків. Головне визначити ключові функції і види діяльності, логічно їх згрупувати, після чого послідовно реалізувати.

4.2. Теорія змін. Система моніторингу й оцінювання

Як і сам соціальний проєкт, так і систему МiО для соціального проєкту можна сформуванати відповідно до моделі «Теорії змін» К'юзека та Ріста. Ця модель дає змогу описати, яким чином внесок (ресурси) та процес (активності) призвели до ефективних результатів.

«**Теорія змін**» – це представлення того, як за допомогою втручання, реалізації соціального проєкту можна забезпечити очікувані результати.

Модель «теорії змін» складається з п'яти основних складових або етапів, які варто враховувати при розробленні соціальних проєктів, орієнтованих на результат. Так, варто виокремити:

1) **ресурси**, які необхідні для виконання запланованих дій. Це можуть бути фінансові, кадрові, матеріальні, інформаційні технологічні та інші ресурси *-внесок*);

2) **конкретні дії**, які необхідно запровадити, щоб отримати очікувані результати (заплановані дії);

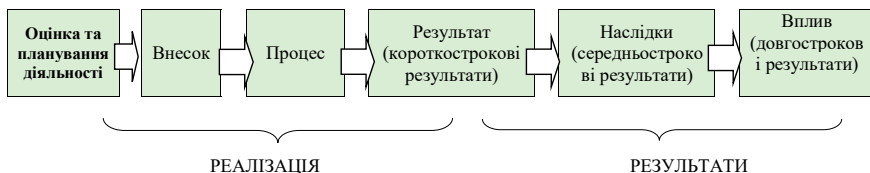


Рис. 4.2.1. Основні складові моделі «Теорії змін»

Джерело: складено автором за⁹².

3) очікувані кількісні показники, як **результат діяльності**: кількість заходів, кількість залученої молоді, кількість розроблених нормативних документів та інформаційних матеріалів тощо;

⁹² Тілікіна Н.В. Оцінка та моніторинг ефективності навчальних заходів (тренінгів, семінарів, вебінарів тощо). Практичний посібник. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 96 с.

4) *соціальні зміни*, які дадуть змогу досягти мети, зокрема що стосується змін у поведінці та підвищенні рівня знань цільової аудиторії – *соціальні зміни* (середньострокові результати);

5) *кінцеву мету*, яку планується досягти у результаті діяльності – *соціальний вплив* (довгострокові результати).

У цій моделі конкретний результат логічно-пов'язаний з конкретними діями, необхідними для його досягнення, та ресурсами, необхідними для виконання кожної дії.

Результат – це зміна, яку можна описати та виміряти, і яка має причинно-наслідковий зв'язок з попередніми діями. Результати – це наслідки дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей.

Логічна побудована соціального проєкт характеризується наявністю **ланцюга результатів**: логічного і послідовного зв'язку результатів різного рівня, отриманих під час здійснення діяльності та відтермінованих у часі. Ланцюг результатів демонструє, як досягається кінцева мета. Тобто зв'язок між вхідними даними і видами діяльності, проміжними і кінцевими результатами, що дають змогу зрозуміти, яким є вплив соціального проєкту на становище цільової групи.

Результати соціального проєкту можуть бути:

- *негайні або короткострокові* – коли є результатом окремих завершених дій у рамках соціального проєкту;
- результати, отримані у кінці соціального проєкту, або *середньострокові результати*, які є наслідками кількох негайних результатів;
- *довгострокові результати* або *вплив*, який простежується вже після завершення соціального проєкту, і є наслідком проєктної діяльності.

Відповідно до очікуваних результатів формується система моніторингу і оцінювання результативності впровадження соціального проєкту.

Запровадження системи моніторингу й оцінювання, орієнтовної на результат, забезпечує ефективність діяльності у рамках соціального проєкту, орієнтацію соціальної роботи на досягнення попередньо запланованих результатів і поліпшення соціального становища різних категорій населення.

4.3. Методи та інструменти моніторингу соціального проєкту

Для ефективного моніторингу й оцінки успішності соціальних проєктів важливо правильно підібрати показники та способи їх вимірювання і використання. Показники дадуть змогу виміряти процес, результати діяльності і вплив соціального проєкту на цільову аудиторію. Вони виступають своєрідними маркерами досягнення мети проєкту, дозволяючи вимірювати прогрес і забезпечувати зворотний зв'язок щодо реалізації завдань. Відповідні показники повинні бути операційними та орієнтованими на результат, що передбачає їх здатність точно відображати обрані параметри та відповідати певним вимогам.

Показники (індикатори) – це вид даних, що систематично вимірюються і дають можливість оцінити рівень досягнення відповідних завдань і мети соціального проєкту.

Показники мають бути операційними й орієнтованими на результат.

Показники мають відповідати таким **вимогам**:

- піддаватися вимірюванню або підрахунку;
- однаково розумітися і вимірюватися різними людьми у різний час;
- вимірювати в один час лише один параметр;
- вимірюватися без невиправданих витрат і своєчасно.

Залежно від того, на якому етапі необхідно контролювати реалізацію соціального проєкту, існують декілька груп показників (рис. 4.3.1):

- *базові показники*. Їх ще називають індикаторами вхідних ресурсів. Це показники, які відображають те, що вкладається в соціальний проєкт, наприклад людські, фінансові ресурси, обладнання, приміщення тощо;
- *показники процесу* – відображають діяльність, яка відбувається під час реалізації соціального проєкту, наприклад, кількість проведених тренінгів, кількість розповсюджених інформаційних матеріалів тощо;

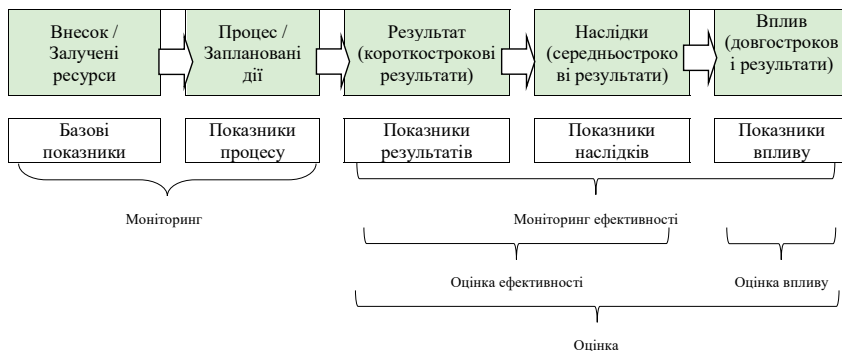


Рис. 4.3.1. Групи індикаторів соціального проєкту залежно від етапів його реалізації

Джерело: складено автором за ⁹³.

- *показники результатів* зосереджують свою увагу на негайних результатах, які з'явилися під час реалізації соціального проєкту, наприклад, кількість або/та частка осіб, які взяла участь у тренінгах; кількість фахівців з соціальної роботи, які підвищили свій рівень компетенції тощо;

⁹³ Пеша І.В., Коляда В.С., Тілікіна Н.В., Ярошенко О.О. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: Кол. Монографія. Київ: ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с.

- *показники наслідків* відображають середньострокові результати або наслідки реалізації соціального проєкту, наприклад, підвищення рівня поінформованості військовослужбовців, учасників бойових дій та членів їхніх сімей щодо соціально-психологічної підтримки;
- *індикатори впливу* відображають довготривалі зміни, наприклад, зниження рівня безробіття серед учасників бойових дій, поліпшення психологічного стану учасників бойових дій та членів їхніх родин.

У таблиці 4.3.1 наведемо приклади показників для кожного з етапів реалізації соціального проєкту, який спрямовано на забезпечити підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в адаптації до нових умов життя в приймаючій громаді, сприяючи соціальній інтеграції, професійному розвитку та психосоціальній підтримці.

Таблиця 4.3.1. Приклади показників для моніторингу й оцінки соціального проєкту

Тип показників	Приклади показників
Базові показники	Обсяг фінансування соціального проєкту. Кількість соціальних працівників, які працюють з ВПО. Кількість центрів, які надають послуги для ВПО. Первинна оцінка психологічного стану учасників (за допомогою анкети або опитування).
Показники процесу	Кількість зареєстрованих учасників проєкту (кількість внутрішньо переміщених осіб, які долучилися). Частота проведення тренінгів, майстер-класів та інших освітніх заходів для учасників. Кількість індивідуальних психологічних консультацій та груп підтримки для учасників. Кількість організованих соціальних заходів, що сприяють інтеграції ВПО у громаду. Рівень відвідуваності кожного заходу (відсоток зареєстрованих учасників, які відвідали події).
Показники результатів	Відсоток учасників, які завершили тренінги або майстер-класи з успішним результатом.

Тип показників	Приклади показників
	Кількість учасників, які працевлаштувалися або створили власний бізнес після участі у проєкті. Зміни у психологічному стані учасників (за результатами повторного опитування).
Показники наслідків	Рівень задоволення учасників послугами, наданими в рамках проєкту (за результатами опитування). Кількість випадків участі ВПО в житті громади (наприклад, волонтерська діяльність, участь у місцевих заходах). Поліпшення соціальних зв'язків між ВПО та місцевими жителями (оцінка за даними анкетування). Відсоток сімей, що висловили бажання залишитися в громаді після завершення проєкту.
Індикатори впливу	Зниження рівня безробіття серед ВПО у приймаючій громаді. Підвищення рівня соціальної згуртованості в громаді. Зниження рівня психологічного стресу у внутрішньо переміщених осіб (на основі показників тривалого спостереження). Підвищення рівня стабільності сімейного життя та зменшення кількості соціально уразливих сімей серед ВПО у громаді.

Джерело: складено автором.

Під час МіО може використовуватись як кількісна, так якісна інформація, або ж обидні відразу, отримана з різних джерел. Вибір тих чи інших методів у кожному випадку зумовлюється завданнями і умовами моніторингу й оцінювання. Доцільно використовувати не тільки кількісні, але й якісні показники.

Кількісні показники – мають кількісний вираз і визначаються такими значеннями, як кількість, частота.

Якісні показники не мають кількісного виразу. Це судження, сприйняття, ставлення. Якісні показники вимірюють за допомогою експертних оцінок, тобто суб'єктивно, шляхом спостереження за процесом або результатами роботи.

Джерелами інформації для розрахунку показників можуть бути: перепис населення; вибіркове обстеження домогосподарств; інші джерела даних статистичної інформації; адміністративні дані; державні та відомчі реєстри; соціологічні дослідження або вивчення громадської думки населення або цільової групи. А також це можуть бути творчі, фінансові та підсумкові звіти соціального проєкту, проєктна документація.

Для кожного з етапів МіО існують різні джерела інформації. На рівні реалізації соціального проєкту це: творчі, фінансові та підсумкові звіти; дані операційних досліджень; дані соціологічних досліджень. На рівні результатів соціального проєкту – статистичні дані, дані соціологічних і спеціальних досліджень.

Методи збору даних або джерела інформації повинні залишатися єдиними і послідовними. Це стосується усіх питань, пов'язаних зі збором даних, оскільки тільки за таких умов дані можна буде порівнювати через певний період часу (місяць, рік або через кілька років).

Будь-які з цих джерел інформації передбачають наявність відповідного інструментарію для збирання інформації.

Інструментарій МіО – це методи збору даних, що дають змогу охарактеризувати діяльність і отримані результати.

Інструментарій може включати анкетування, спостереження, фокус-групи, аналіз документів тощо. Проте він має відповідати певним вимогам:

- бути конкретним і зрозумілим;
- забезпечувати можливість оцінити рівень досягнення мети проєкту;
- розроблятися для всіх напрямів реалізації проєкту;
- використовувати інформацію з різних джерел.

4.4. Розробка соціального проекту, орієнтованого на результат. План МіО

Проектування циклу моніторингу і оцінки соціального проекту можна уявити у вигляді безперервного циклу таких дій, як: планування; реалізація; моніторинг; оцінювання; оцінка потреб чи корегування (див. рис. 4.4.1).

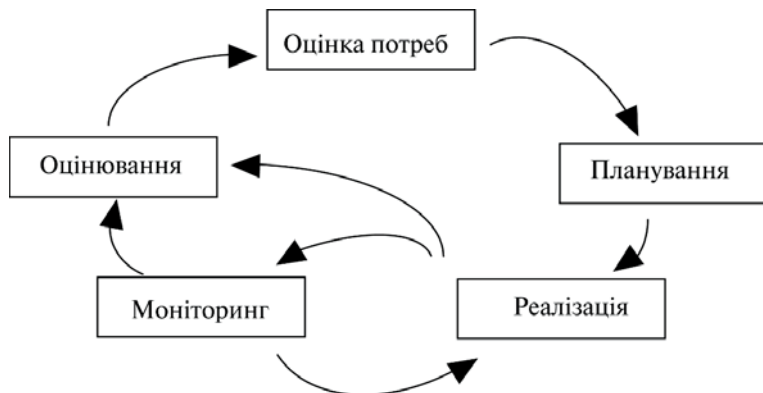


Рис. 4.4.1. Цикл проектування моніторингу, оцінювання та проекту/заходу

Джерело: ⁹⁴

Розглянемо кожен з цих етапів більш конкретно.

1. Планування. На цьому етапі проводиться:

1.1) ситуаційний аналіз, який може включати вторинний аналіз наявної інформації, аналіз нормативно-законодавчої бази і документальних джерел. Це дає змогу визначити основні проблеми в соціальному середовищі, на розв'язання яких буде спрямовано соціальний проект;

1.2) визначення цільової групи та її потреб (вторинний аналіз наявної інформації, фокусовані групові або глибинні інтерв'ю з цільовою групою, спостереження тощо);

⁹⁴ Пеша І.В., Тілікіна Н.В. та ін. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: Кол. Монографія. Київ: ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с.

1.3) визначення і погодження контрольованих довгострокових результатів/впливів і середньострокових результатів/наслідків. Довгострокові і середньострокові результати чітко показують, якими мають бути наслідки і яким має бути вплив соціального проєкту. Це ті результати, які ми сподіваємося отримати після реалізації соціального проєкту;

1.4) визначення цілей і завдань соціального проєкту і результатів, які від нього очікуються. Варто враховувати, що *ціль (або мета) є ідеальним уявленням про довгостроковий результат майбутньої діяльності або вплив соціального проєкту*. Тобто ціль не є абсолютним передбаченням довгострокового результату, а лише відображує міркування розробників щодо того, яким в ідеалі мав би бути результат соціального проєкту;

1.5) вибір ключових показників моніторингу довгострокових результатів/впливів і середньострокових результатів/наслідків та визначення термінів і періодичності їх збору. Чіткий вибір відповідних показників це обов'язкова умова для проєктування і побудови орієнтованої на результат системи МіО. Це допоможе не лише контролювати і відстежувати прогрес соціального проєкту, але й може стати потужним стимулом для зосередження зусиль та узгодження дій всередині організації/установи;

1.6) визначення короткострокових результатів або результатів, які будуть отримані через дії у рамках реалізації соціального проєкту;

1.7) вибір ключових показників короткострокових результатів моніторингу, які будуть отримані внаслідок саме запланованих дій в рамках під час реалізації соціального проєкту, та визначення термінів і періодичності їх збору;

1.8) визначення дій у рамках соціального проєкту, тобто послуг, які будуть надаватися, та обсягу робіт (проведення тренінгів/семінарів, розробка інформаційних матеріалів тощо). Варто враховувати, що не можна розглядати як окремий вид проєктної діяльності один тренінг, наприклад, навчання молоді навичкам відмови від куріння (хоча формально він матиме ціль, процес

і результат), тому що вимірювання показників засвоєння навчальної програми до, усередині і після одного тренінгу буде недостатньо інформативним. Більшість наукових досліджень свідчать, що для впливу інформації валеологічного характеру на спосіб життя молодих людей одного заняття замало – потрібен навчальний курс обсягом близько 50 годин. Отже, у випадку навчання молоді навичкам відмови від куріння окремим видом проєктної діяльності може бути не один тренінг, а серія тренінгів, яка задовольняє теоретичним вимогам щодо тривалості і якості навчання;

1.9) оцінка і визначення ресурсів соціального проєкту, які будуть залучені, та потенціалу і потреб виконавців цього проєкту. Ресурси потрібні для того, щоб реалізувати заплановані дії в межах соціального проєкту, їх наявність є невідмінною умовою реалізації проєкту. Визначення ресурсів соціального проєкту включає встановлення ідеального ресурсу (переліку усіх видів ресурсів), встановлення ресурсних передумов (переліку наявних ресурсів, які вже існують у тому середовищі, де розбудовуватиметься проєкт), встановлення ресурсної різниці (перелік ресурсів, яких не вистачає), обґрунтування ресурсної різниці;

1.10) розробка плану реалізації соціального проєкту відповідно до теорії змін;

1.11) визначення перешкод, які можуть заважати ефективному впровадженню системи МіО;

1.12) встановлення цільових значень результатів, наслідків і впливів.

2. Реалізація. На цьому етапі відбувається реалізація соціального проєкту відповідно до його мети і завдань, а також згідно з планом проєктної діяльності.

3. Моніторинг. Насамперед, щоб проводити моніторинг, повинні бути визначені питання щодо кадрів, термінів і способів щодо відстеження, збору і аналізу отриманої інформації. Ці питання мають бути розв'язані на етапі планування. Крім того, мають бути розроблені показники і критерії

моніторингу, визначені методи збору й аналізу інформації та прописана методологія і план моніторингу.

Моніторинг може бути двох видів:

3.1) моніторинг реалізації (залучені ресурси, заходи, короткострокові результати). Моніторинг є складовою реалізації проєкту і здійснюється упродовж його реалізації, усі етапи моніторингу мають складовими плану реалізації проєкту;

3.2) моніторинг результатів. Орієнтована на результат система моніторингу відстежує як саму реалізацію (залучені ресурси, заходи, короткострокові результати), так і результати (середньострокові результати/наслідки і довгострокові результати/впливи). Проте, завдяки теорії змін, виявити прогалини можна й на етапі реалізації соціального проєкту. Наприклад, своєчасна інформація стосовно «розривів» у логічній моделі «дії – наслідки» показує чи є «розриви» і якщо є, то з яких причин. Такими «розривами» причинно-наслідкових зв'язків можуть бути такі випадки, коли молодь не набула необхідних знань; можливо молодь набула знань, але не сформувала психологічну готовність; молодь може бути готова до участі, але не має можливостей для цього або не знайшла правильних шляхів;

4. Оцінювання. Перед оцінюванням соціального проєкту потрібно його спланувати. Планування діяльності з оцінювання більш складний захід, ніж планування діяльності з моніторингу. Крім визначення кадрів, термінів і способів для оцінювання, також варто визначити яким буде оцінювання (зовнішнім чи внутрішнім), які методи збору й аналізу будуть використовуватися, вибрати показники (критерії), зробити план оцінювання. Переважно використовують два види оцінювання:

4.1) *оцінювання процесу*, яке включає оцінку ефективності соціального проєкту в цілому та оцінку окремих видів діяльності. Таке оцінювання вивчає складові проєктної діяльності, дії учасників соціального проєкту, взаємини і впливи, що складаються серед виконавців, цільових груп і тих, хто ухвалює

рішення. Важливо проводити постійний аналіз отриманих даних, періодичне спільне обговорення результатів моніторингу командою учасників проєкту, адекватний поточний менеджмент діяльності із внесенням, при потребі, доцільних коректив. Оцінка ефективності проєкту здійснюється через процедури збору і аналізу даних стосовно вихідного і прикінцевого станів об'єктів проєкту (оцінка короткострокових результатів) та процедури збору і аналізу даних стосовно дій (оцінка процесів). Така оцінка ефективності проєкту в цілому дає підстави для коригування проєкту (ухвалення управлінських рішень стосовно подальшого розвитку або припинення проєкту, корегування, збереження або розширення напрямів діяльності, ресурсів і охоплення учасників проєкту). Так само здійснюється оцінка окремих видів діяльності або запланованих дій.

4.2) *оцінювання середньострокових результатів*, що застосовується для проєктів, які вже активно реалізуються і пройшли певні етапи становлення або вже завершені. Оцінкою наслідків може бути аналіз результатів у різних аспектах: витрат (оцінювання економічної ефективності), змін ставлення цільової групи до проблем, змін кількості учасників, аналіз досягнень тощо.

Немає сенсу від оцінювання, якщо воно не веде до змін. Тому наступним етапом є корегування проєкту.

5. Корегування. Цей етап включає такі види робіт:

5.1) *використання інформації оцінювання*. Оцінювання відіграє важливу роль у доповненні інформації, що отримується від моніторингу прогресу в напрямку довгострокових результатів і впливів. Оцінювання здатне розглядати багато важливих питань, що виходять за межі простої системи моніторингу;

5.2) *корегування ресурсів і діяльності в рамках соціального проєкту*. Своєчасна об'єктивна інформація щодо проблем і недоліків під час реалізації проєкту дає підстави для ухвалення управлінських рішень стосовно внесення відповідних змін і корегування у перебіг проєкту. Наприклад, якщо аналіз показав невідповідність фактичних наслідків діям, передбаченим певною

ланкою теорій змін, можна проаналізувати причини і ухвалити відповідні рішення (наприклад, ще раз повернутися до попередньої ланки, змінити персонал, організацію діяльності, методи й засоби впливу, додати або обмежити певні ресурси, взагалі визнати недоцільним подальшу реалізацію якихось частин або проекту в цілому внаслідок зміни істотних умов діяльності тощо);

5.3) аналіз змін на соціальному рівні цільової групи та виявлення додаткових у споживачів продукту проекту/заходу;

5.4) використання висновків МіО. Головне для системи МіО – не просто створити орієнтовану на результат інформацію, але й своєчасно надати її відповідним користувачам, щоб ті змогли її врахувати або не враховувати під час подальшої реалізації проєкту/заходу або під час планування нових проєктів/заходів для розв’язання проблем цільової групи.

5.5) розробка подальших кроків реалізації проєкту/заходу.

Отже, підтримка і забезпечення довговічності й корисності орієнтованої на результат системи МіО – складне завдання. Для підтримки життєдіяльності системи критично важливими є попит, чітко визначені ролі й обов’язки, надійність і достовірність інформації, підзвітність, потенціал та стимули/заохочення. Для того, щоб з плином часу система залишалася життєздатною, кожна з вищезгаданих складових має отримувати постійну увагу.

4.5. Аналіз досягнутих результатів і соціального впливу

Аналіз досягнутих результатів і соціального впливу є процесом оцінки успішності соціальних програм і проєктів, що спрямовані на покращення умов життя в громадах, підвищення якості соціальних послуг або створення умов для сталого розвитку. Головною метою цього аналізу є розуміння, наскільки реалізовані ініціативи досягли поставлених цілей та яке реальне значення вони

мають для цільових груп та суспільства загалом. При цьому важливо не тільки оцінити безпосередні результати (наприклад, кількість учасників або реалізованих заходів), але й проаналізувати довгострокові зміни, які виникають унаслідок впровадження проєктів.

Соціальний вплив у даному контексті розуміється як сукупність змін, що відбулися у житті людей, якість їхнього життя, рівень соціальної залученості, доступ до ресурсів та можливості, а також соціальна згуртованість. Розглядаючи соціальний вплив, важливо оцінювати як позитивні, так і потенційні негативні наслідки. Вихідні показники для аналізу соціального впливу можуть включати рівень задоволеності цільової аудиторії, доступ до соціальних послуг, зміну соціальної поведінки (наприклад, зменшення рівня бідності або безробіття), зростання кількості соціально активних громадян та рівень довіри до соціальних інституцій.

Методи аналізу результатів і впливу часто базуються на «теорії змін», яка розглянута у параграфі 4.2. Ця теорія розглядає процес змін у вигляді ланцюга причинно-наслідкових зв'язків між діяльністю та результатами, де кожен етап є важливим для досягнення кінцевої мети.

4.6. Оцінка соціальної рентабельності проєкту

Оцінка соціальної рентабельності є важливим етапом управління соціальним проєктом, який дозволяє оцінити його ефективність з точки зору досягнення соціальних цілей та впливу на громаду або цільову аудиторію. Соціальна рентабельність аналізує, наскільки затрати на проєкт виправдовуються отриманими соціальними результатами та чи зможе проєкт забезпечити сталий розвиток та довготривалий позитивний вплив. Цей підхід є ключовим для ухвалення рішень щодо інвестицій у соціальні проєкти, оскільки дає можливість оцінити цінність проєкту не тільки через його фінансову вигоду, але і через його соціальну корисність.

Основними складовими оцінки соціальної рентабельності є:

- **Визначення цільових соціальних показників.** На першому етапі важливо визначити, які саме соціальні результати очікуються від реалізації проєкту. Це можуть бути показники поліпшення якості життя, підвищення рівня освіченості, зменшення рівня безробіття або підвищення соціальної згуртованості. Визначення цих показників дозволяє встановити чіткі орієнтири для подальшої оцінки.
- **Розрахунок вартості та користі.** Оцінка соціальної рентабельності включає розрахунок прямих та непрямих вигід, що виникають внаслідок реалізації проєкту. Прямі вигоди можуть включати зниження витрат на соціальну допомогу, збільшення податкових надходжень завдяки зростанню зайнятості. Непрямі вигоди можуть включати підвищення рівня здоров'я громади, покращення екологічних умов тощо. Зіставлення витрат та вигод дозволяє виявити загальний економічний та соціальний ефект проєкту.
- **Визначення індикаторів впливу.** Для вимірювання соціального впливу проєкту визначаються специфічні показники, які дозволяють оцінити якісні зміни, спричинені проєктом. Це можуть бути кількісні показники (наприклад, зниження рівня безробіття) або якісні зміни (наприклад, поліпшення рівня задоволеності громадян). Показники повинні бути зрозумілими, вимірюваними і співвідноситися з метою проєкту.
- **Соціальний аудит та оцінка ризиків.** Соціальний аудит полягає у незалежній оцінці результатів, щоб виявити потенційні ризики та недоліки в реалізації проєкту. Це дозволяє скорегувати стратегію або скористатися альтернативними підходами для підвищення соціальної рентабельності. Оцінка ризиків включає

аналіз потенційних перешкод, які можуть вплинути на досягнення цілей, таких як зміна економічної ситуації, громадська думка чи політичні фактори.

- **Соціальна рентабельність та сталий розвиток.** Кінцева оцінка соціальної рентабельності включає аналіз того, наскільки проєкт сприяє сталому розвитку громади. Соціальна рентабельність може вимірюватися у формі співвідношення між витратами на проєкт і очікуваним позитивним соціальним впливом, а також через сталість досягнутих результатів. Оцінка сталого розвитку включає прогнозування довготривалого впливу проєкту на громаду після завершення його фінансування.

Існує декілька основних **методів оцінки соціальної рентабельності** проєктів, серед яких:

- Модель Д. Філіпса (ROI) (детально описана нижче).
- Аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA), яка дає змогу порівняти соціальні вигоди і витрати проєкту, виражені у вартісному еквіваленті, для визначення загального економічного ефекту.
- Аналіз соціального повернення на інвестиції (Social Return on Investment, SROI) включає детальну оцінку соціального та екологічного ефектів проєкту, які перекладаються на фінансовий еквівалент для порівняння з інвестиціями.

Модель Д. Філіпса (ROI) використовує результати з різних корпоративних навчальних програм і дає змогу відповісти на запитання: «Яка рентабельність інвестицій цього проєкту за витраченими грошима?». Ця модель також створює ряд нематеріальних переваг для оцінки та вимірювання ефективності навчання.

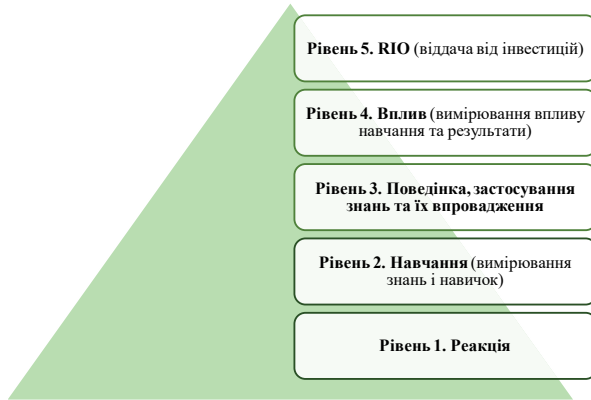


Рис. 4.5.1. П'ятирівнева модель Д. Філліпса (ROI)

Джерело: складено за .⁹⁵

Модель Д. Філліпса (ROI) – це методологія, яка дозволяє поєднати витрати на навчальні програми або заходи з їхніми фактичними результатами.

Ця модель побудована на основі моделі Д. Кіркпатріка, яка є однією з найбільш часто використовуваних моделей для оцінки ефективності навчання. Якщо модель Д. Кіркпатріка включає чотири рівні вимірювання навчання (реакція, навчання, зміна поведінки, результат), то модель Д. Філліпса (ROI) дає змогу ще виміряти віддачу від інвестицій – фактичну грошову вартість навчальних програм або соціального проекту.

Модель Д. Філліпса пояснює грошову вигоду для організацій, додаючи п'ятий рівень для розрахунку рентабельності інвестицій кожної програми. Цей додатковий рівень порівнює результати впливу навчання на організацію чи бізнес із загальними витратами. Ця методологія виокремлює вплив навчальної програми від інших факторів впливу на всіх рівнях оцінювання програми. Ці відфільтровані дані дають змогу керівникам організацій отримувати точні чисті грошові вигоди від різних програм соціальних проєктів.

⁹⁵ ROI Methodology. URL: <https://roiinstituteCanada.com/roi-methodology/>

Розглянемо п'ять рівнів моделі Д. Філіпса у порівнянні з моделлю Кіркпатріка.

Рівень 1. Реакція. На першому рівні моделі Д. Філіпса керівники тренінгів використовують короткі опитування, щоб зібрати дані про реакцію учасників на їх тренінг. Цей крок не надто відрізняється від моделі Д. Кіркпатріка, але зібрані тут дані не приносять надто багато прямих переваг для організації. Позитивні дані на цьому рівні є показником того, наскільки злагодженою є робота тренерів та організаторів під час навчання.

Рівень 2. Навчання. На цьому кроці учасники заповнюють анкети або тести як до, так і після навчання. Тренери інтерпретують відповіді, щоб визначити, який рівень знань вони отримали. Модель Кіркпатріка оцінює навчання так само.

Рівень 3. Поведінка, застосування знань та їх впровадження. На відміну від моделі Д. Кіркпатріка, модель Д. Філіпса не лише збирає дані, щоб визначити, спрацювало навчання чи ні. Нова модель на основі рентабельності інвестицій також оцінює «ЧОМУ?», а саме успіх та/або невдачі навчання. Коли програма дає збій, дані моделі Д. Кіркпатріка не повідомляють організаціям, що пішло не так, чому це сталося та де це сталося. Однак модель Д. Філіпса виявляє причинно-наслідковий зв'язок у процесі, щоб допомогти організаціям покращити свої навчальні програми. Таким чином, команди з оцінювання навчання можуть зрозуміти, які конкретні зміни в програмі покращать її результат.

Рівень 4. Вплив. На цьому рівні моделі Д. Кіркпатріка вимірюються лише результати та вплив. Модель Д. Філіпса (ROI) розширює фокус рівня 4 від односторонніх результатів до багатовимірного впливу. Нова модель дозволяє аналізувати вплив змісту тренінгу та інших факторів, які впливають на кінцеву результативність учасників. У вищенаведеному прикладі навчання стресостійкості модель Д. Філіпса (ROI) може аналізувати вплив фахівців з соціальної роботи на учасників тренінгу. Організація або тренінговий центр

також може використовувати інноваційні методи для вимірювання впливу навчання.

Рівень 5. Віддача від інвестицій (ROI). На п'ятому рівні модель Д. Філліпса використовує аналіз витрат і вигід, щоб відобразити дані про вплив на матеріальні ресурси вигоди та набір нематеріальних вигід. Тренінг-менеджери можуть використовувати ці дані, щоб оцінити переваги своєї програми, а також надати керівникам і замовникам переконливі докази цінності їхніх навчальних програм.

Розрахунок рентабельності інвестицій навчання за допомогою моделі Д. Філліпса. На перших чотирьох рівнях моделі рентабельності інвестицій Д. Філліпса допомагає визначити причини позитивної чи негативної рентабельності інвестицій, а на п'ятому рівні – що в результаті вийшло. Ця модель дає можливість припустити, що кінцева рентабельність інвестицій програми навчання є результатом ряду подій: передача знань і навичок (на рівні 2) – застосування вивчених знань і навичок (3 рівень) – вплив навчання (на рівні 4).

Якщо припустити, що програма очищає рівень 1, кожен наступний рівень, оцінений за моделлю рентабельності інвестицій Д. Філліпса, перевіряє, чи була зміна результатом програми або різних зовнішніх факторів. Розглянемо варіант використання моделі Д. Філліпса і подивимось, як розрахувати ROI цієї навчальної програми.

Перш ніж використовувати модель Д. Філліпса, переконайтеся, що виконано наступні умови:

- проведіть оцінку потреб потенційних учасників навчальної програми (не використовуйте метод ROI, якщо немає даних оцінки потреб);
- застосуйте під час тренінгу одну або декілька стратегій, що вимірюють ефект від тренінгу;
- використовуйте лише найнадійніші джерела інформації;

- розраховуйте витрати та вигоди за допомогою консервативного підходу;
- не порівнюйте рентабельність інвестицій у навчання з іншими фінансовими прибутками, поки це не стане абсолютно необхідним;
- не відокремлюйте управління від процесу розрахунку ROI;
- будьте обережні, вирішуючи, що можна виміряти, а що ні.

Розглянемо етапи розрахунку за моделлю Д. Філліпса:

1. Зберіть дані перед початком навчання. Перш ніж фахівці із соціальної роботи розпочнуть навчання, вони мають заповнити анкету. Це необхідно для того, щоб оцінити тенденції упродовж шести місяців до початку тренінгу. Анкета також дає можливість перевірити їхні знання у темах майбутнього навчання, що допоможе зрозуміти, як навчальна програма допомогла різним типам учасників.

2. Зберіть дані після закінчення навчання. Після завершення програми потрібно зібрати за допомогою анкет, подібних до «вхідних». Також за цих інструментарієм можна зібрати дані на всіх рівнях моделі.

3. Виявлення ефектів від навчальної програми. Модель Д. Кіркпатріка передбачає, що вдосконалення походять від програми навчання. Модель рентабельності інвестицій Д. Філліпса допомагає знайти інші причини результатів навчання, включаючи вплив навчання. Наприклад, одним із можливих ефектів, які сприяють покращенню продуктивності після тренування, можуть бути конкурентні умови в організації/підрозділі (наприклад, чи були заплановані підвищення після проходження програми навчання).

4. Отримайте грошову вигоду програми з даних. Після фільтрації даних і виділення ефектів навчальної програми грошовий вимір дозволяє наблизитися до рентабельності інвестицій.

У прикладі навчання стресостійкості припускаємо, що прибуток становить 5800 грн на розробника від нового проєкту, у якому працюють 20 навчених соціальних працівників. Ця норма прибутку враховує ефект лише програми навчання; загальний прибуток може бути вищим через інші фактори:

Загальний прибуток від навчальної програми = 5 800 грн x 20 фахівців з соціальної роботи = 116 000 грн.

5. Складіть усі витрати на програму. Це простий розрахунок, який об'єднує всі витрати на навчальну програму. Загальна вартість програми буде складатися з таких категорій: витрати на розробку, адміністрування програми (включаючи оплату тренерів, а також витрати на проїзд, проживання, харчування та інші витрати), оренда приміщення для проведення тренінгу, витрати на навчальні матеріали (папір, електронне обладнання, програмне забезпечення для навчання та оцінювання, інші адміністративні витрати), проїзд, проживання, харчування та інші витрати учасників, заробітна плата учасників і винагороди їх працівникам за час, який вони присвятять навчанню, інші витрати.

У прикладі навчання стресостійкості припустимо, що загальна вартість програми склала 100 000 грн.

6. Розрахуйте рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI (\%) = (\text{чиста вигода від програми навчання} / \text{загальні витрати на програму}) \times 100 = ((116\,000 \text{ грн} - 100\,000 \text{ грн}) / 100\,000 \text{ грн}) \times 100 =$$
$$(16\,000 \text{ грн} / 100\,000 \text{ грн}) \times 100 = 16\%$$

7. Пошук нематеріальних вигід. Навчальна програма принесе більше ніж тільки грошову користь. Досить часто нематеріальні вигоди є ціннішими ніж точні дані, отримані в процесі розрахунку ROI.

За допомогою моделі Д. Філліпса (ROI) можна отримати точні дані про те, наскільки ефективна навчальна програма та який прибуток вона може принести. Це також дозволяє оцінити нематеріальні вигоди від навчальних

програм. Стратегії прогнозування впливу та рентабельності інвестицій можуть допомогти передбачити, які прибуткові навчальні програми варто розпочати, а які непродуктивні – не варто.

Оцінка соціальної рентабельності дозволяє визначити цінність соціального проєкту для територіальної громади та ухвалити обґрунтовані рішення щодо подальшої підтримки або модифікації соціального проєкту. Вона сприяє забезпеченню прозорості та підзвітності соціальних інвестицій, підвищуючи довіру до проєкту з боку громадськості, донорів та інших зацікавлених сторін.

4.7. Використання результатів оцінки для майбутніх проєктів

Результати оцінки проєкту є важливим інструментом для забезпечення успішності майбутніх проєктів та підвищення їхньої ефективності. Вони надають цінні дані про сильні та слабкі сторони реалізованого проєкту, виявляють зони для покращення та дають можливість врахувати досвід для наступних етапів роботи. Оцінка попередніх проєктів дозволяє знизити ризики, скоригувати планування, уникнути повторення помилок і запровадити інновації для підвищення соціальної рентабельності.

Основними напрямками використання результатів оцінки є:

- *Аналіз успішних практик та помилок.* Оцінка дає змогу визначити ефективні методи та практики, які принесли успіх, а також виділити проблемні аспекти, що потребують змін. Цей аналіз дає змогу уникнути повторення минулих помилок і використовувати лише перевірені підходи, що підвищують якість реалізації майбутніх соціальних проєктів.
- *Коригування стратегій та цілей.* Отримані дані з оцінки попередніх проєктів допомагають уточнити та скоригувати

стратегії для майбутніх ініціатив, адаптувати цілі до реальних можливостей та потреб, що дає змогу ефективніше розподіляти ресурси, скорочуючи витрати на неефективні методи та зосереджуючи увагу на ключових напрямках розвитку.

- *Покращення управлінських процесів.* Виявлені недоліки в управлінні проектом можуть вказати на потребу вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення кваліфікації команди або впровадження нових підходів до комунікації і моніторингу. Майбутні проекти можуть виграти від кращої організації, чіткого розподілу відповідальності та належного контролю, що сприяє досягненню поставлених цілей.
- *Оптимізація ресурсів.* Дані про використання ресурсів дають змогу ефективніше планувати бюджети та уникати марнотратства. Порівняння витрат і результатів реалізованого проекту допомагає зрозуміти, які ресурси використовуються найефективніше, що дозволяє економити кошти і забезпечувати сталий розвиток майбутніх соціальних проектів.
- *Адаптація до умов і потреб територіальної громади.* Зміни у соціальних та економічних умовах можуть вимагати адаптації проектів під нові реалії. Результати оцінки вказують, як проект відповідав поточним потребам, та дають можливість краще зрозуміти очікування цільової аудиторії. Це дозволяє впроваджувати в проекти гнучкість, що допомагає краще реагувати на потреби жителів територіальної громади.
- *Формування інноваційних підходів.* Оцінка допомагає виявити нові підходи та технології, які показали високу ефективність від реалізації проекту. Включення інноваційних рішень у планування майбутніх проектів може значно підвищити їхній вплив та забезпечити конкурентну перевагу. Це можуть бути як нові методи

управління, так і сучасні інструменти комунікації з жителями територіальної громади або залучення ресурсів.

Результати оцінки соціальної рентабельності проєкту надають інформацію, яка може використовуватися для підвищення ефективності соціальних інвестицій. Зокрема, дані оцінки дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечити прозорість при виборі інвестування у нові проєкти, спрямовані на досягнення максимального соціального ефекту. Оцінка допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення про те, чи варто продовжувати підтримку певних проєктів, які довели свою результативність, чи перенаправити ресурси на інші ініціативи.

Оприлюднення результатів оцінки підвищує довіру громадськості та інвесторів, забезпечуючи прозорість і підзвітність. Це також сприяє формуванню позитивного іміджу організації, яка працює над соціальними проєктами, і створює передумови для залучення нових партнерів та інвесторів у майбутні соціальні ініціативи.

Завдання для практичної роботи

1. Розробіть таблицю порівняння основних відмінностей між моніторингом і оцінкою. Додайте приклади для кожного підходу.
2. На основі гіпотетичного соціального проєкту складіть план моніторингу ефективності, розподіливши завдання на короткострокові, середньострокові та довгострокові результати.
3. Визначте, на яких етапах реалізації соціального проєкту варто впроваджувати моніторинг і оцінку. Розробіть рекомендації для кожного етапу.
4. Складіть схему основних етапів впровадження системи моніторингу та оцінки для соціального проєкту.

5. Підготуйте класифікацію показників, які використовуються для оцінки результатів соціального проєкту. Обґрунтуйте вибір показників для конкретного проєкту.
6. Побудуйте ланцюг результатів (input-output-outcome-impact) для соціального проєкту. Визначте його ключові елементи.
7. Розділіть результати соціального проєкту на короткострокові, середньострокові та довгострокові. Складіть приклади для кожної категорії.
8. Розробіть план оцінки соціальної рентабельності для проєкту, включаючи методи вимірювання та аналізу.
9. Складіть перелік основних етапів оцінки соціальної рентабельності соціального проєкту, включаючи підготовку, розрахунки та аналіз результатів.
10. Підготуйте короткий звіт щодо ролі соціального аудиту та оцінки ризиків у контексті оцінки рентабельності соціальних проєктів.
11. Використайте методологію Д. Філіпса для оцінки ефективності навчальних програм. Наведіть приклад її використання у соціальному проєкті.
12. Поясніть, як модель Д. Філіпса розширює модель Д. Кіркпатріка. Наведіть приклади використання п'ятого рівня моделі Філіпса.
13. Розробіть практичну модель ROI для соціального проєкту, включаючи всі п'ять рівнів оцінки.

Тестові запитання до розділу

1. Що є основною метою оцінки соціального проєкту?
 - а) відстеження поточних процесів у проєкті
 - б) визначення результативності та впливу діяльності
 - в) збір даних для фінансового звітування
2. Чим відрізняється моніторинг від оцінки?

- а) моніторинг є періодичним процесом, а оцінка – постійним
- б) моніторинг орієнтований на поточний процес, а оцінка – на аналіз досягнутих результатів
- в) моніторинг проводиться зовнішніми експертами, а оцінка – лише внутрішніми працівниками

3. Яка функція моніторингу ефективності?

- а) встановлення причинно-наслідкових зв'язків між результатами
- б) відстеження виконання запланованих заходів
- в) виключно збір даних для фінансування проєкту

4. Що відбувається на етапі звітності у системі моніторингу і оцінки?

- а) збір даних
- б) аналіз та порівняння даних
- в) документування результатів і передача інформації зацікавленим особам

5. Який процес є постійним і безперервним у рамках моніторингу та оцінки?

- а) оцінка впливу
- б) моніторинг
- в) планування

6. Яка складова відповідає за досягнення очікуваних соціальних змін у моделі «Теорії змін»?

- а) ресурси
- б) соціальні зміни
- в) кінцева мета

7. Які показники допомагають відстежувати негайні результати під час реалізації соціального проєкту?

- а) базові показники
- б) показники процесу
- в) показники результатів

8. Яка характеристика належить до якісних показників?

- а) мають кількісний вираз
- б) оцінюються суб'єктивно, спостереженням
- в) можуть бути пораховані

9. Який з наведених методів є частиною інструментарію МіО для збору інформації?

- а) соціальні зв'язки
- б) анкетування
- в) залучення фінансових ресурсів

10. Що з переліченого є прикладом показників впливу?

- а) збільшення кількості тренінгів
- б) зниження рівня безробіття серед ВПО
- в) кількість соціальних працівників

11. Який перший етап оцінки соціальної рентабельності соціальних проєктів?

- а) соціальний аудит
- б) визначення цільових соціальних показників
- в) розрахунок вартості та користі

12. Що оцінюється на третьому рівні моделі Д. Філіпса?

- а) реакція учасників
- б) зміни у поведінці та використанні знань
- в) грошовий дохід від навчання

13. Що є основною метою аналізу витрат і вигід?

- а) порівняти соціальні вигоди і витрати проєкту у вартісному еквіваленті
- б) визначити цільову аудиторію проєкту
- в) підвищити рівень соціальної згуртованості

14. Яке завдання виконує п'ятий рівень моделі Д. Філіпса?

- а) визначає реакцію учасників на навчання
- б) оцінює грошову вигоду від програми навчання
- в) виявляє нематеріальні переваги навчання

15. Яка користь від проведення соціального аудиту?

- а) допомагає знайти нових донорів для проєкту
- б) виявляє потенційні ризики та недоліки проєкту
- в) збільшує податкові надходження

Рекомендована література

1. Лендсьел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку. Київ: К.І.С., 2007. 80 с.
2. Морозова О., Варецька О., Джонс Дж., Чікуква П., Салюк Т.. Моніторинг та оцінка програм і проєктів: практичний посібник. Київ, «Оранта», 2008. 144 с.

3. Пеша І.В., Коляда В.С., Тілікіна Н.В., Ярошенко О.О. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: Кол. Монографія. Київ: ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с.

4. Тілікіна Н.В. Оцінка та моніторинг ефективності навчальних заходів (тренінгів, семінарів, вебінарів тощо). Практичний посібник. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 96 с.

РОЗДІЛ 5. СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

5.1. Роль територіальних громад у соціальних проєктах

Територіальні громади відіграють ключову роль у реалізації соціальних проєктів, оскільки мають безпосередній зв'язок із населенням, розуміють локальні проблеми та можуть ефективно спрямувати ресурси на розв'язання соціально значущих питань. Залучення громад до соціальних проєктів сприяє стійкому розвитку території, активізації громадян і зміцненню соціальної згуртованості.

Територіальні громади часто виступають ініціаторами соціальних проєктів, розробляють їх відповідно до локальних потреб. Вони організовують зустрічі, опитування та громадські слухання для збору ідей і пропозицій, що дозволяє врахувати інтереси всіх жителів. Громади здатні акумулювати фінансові ресурси для реалізації соціальних проєктів, включаючи місцеві бюджети, гранти, спонсорські внески та підтримку від партнерів та стейкхолдерів. У разі великих проєктів вони також залучають державні чи міжнародні кошти для покриття витрат у рамках соціальних проєктів.

Також територіальні громади можуть виконувати роль координаторів, узгоджуючи дії різних груп, залучених до проєкту (місцевих організацій, освітніх закладів, волонтерів, представників бізнесу), що допомагає ефективно розподілити ресурси, уникати дублювання зусиль та забезпечити належний моніторинг і звітність.

Завдяки сталим зв'язкам з жителями територіальні громади можуть інтегрувати досягнення проєктів у загальний розвиток своїх територій, забезпечуючи довготривалий ефект. Вони можуть проводити заходи, що сприяють поширенню результатів серед населення не лише своєї громади, а й

обмінюватися інформацією і досвідом з представниками інших територіальних громад, і підтримувати досягнення навіть після завершення соціальних проєктів. Територіальні громади є платформою для залучення жителів до соціальних проєктів, підвищуючи їхню громадську активність і сприяючи формуванню соціально відповідального суспільства. Залучення громадян до розробки, реалізації та оцінки соціальних проєктів допомагає краще врахувати реальні потреби та очікування. Крім того, вони забезпечують проєкти необхідною інфраструктурою, просторами для проведення заходів, технічним обладнанням, підтримують волонтерські та благодійні ініціативи, надаючи для цього належні умови, що сприяє зменшенню витрат на реалізацію проєктів і підвищенню їхньої ефективності.

Роль територіальних громад у соціальних проєктах є критично важливою, адже їхня участь забезпечує не лише досягнення конкретних цілей, але й формує більш активне та згуртоване суспільство, підвищує рівень соціальної відповідальності. Залучення громад сприяє розвитку локальної демократії, посиленню відповідальності жителів за стан свого середовища і створює сприятливі умови для зростання соціального капіталу.

Якщо ви плануєте організувати соціальний проєкт у територіальній громаді, важливо розуміти потреби вашої цільової аудиторії. Наприклад, якщо метою є відкриття молодіжного центру чи надання підтримки особам у складних життєвих обставинах, успіх залежить від того, наскільки цей проєкт відповідає актуальним проблемам людей. Вивчення потреб територіальної громади дозволить краще планувати соціальні послуги та раціонально використовувати ресурси. Це створює основу для ефективного розподілу фінансів і забезпечує вплив соціального проєкту на місцевому рівні. Також ця інформація може стати аргументом для підтримки проєкту як з боку територіальної громади, так і на регіональному рівні.

Якщо не вивчати потреби і проблеми населення територіальної громади або/та окремих цільових груп, з якими працюєте, це може призвести до таких наслідків⁹⁶:

- низька відвідуваність центрів і заходів, наприклад, молодь не буде відвідувати заходи, ходити в молодіжні центри/простори, а сім'ї у складних життєвих обставинах не будуть звертатися по соціально-психологічну чи матеріальну допомогу;
- відсутність взаємодії з місцевою владою та низький рівень довіри до неї, наприклад, молодь не бере участі у процесах ухвалення рішень, не розуміє, що відбувається в громаді;
- відсутність якісної комунікації, наприклад, між сім'ями, що потребують допомоги, і фахівцями, які її надають, або молоддю і спеціалістами, які працюють з ними і прагнуть навчитися активізувати й мотивувати молодь;
- розробка стратегій і реалізація заходів на основі припущень, а не реальних потреб населення, наприклад, соціальна робота або робота з молоддю будуть реалізовуватися відповідно до бачення тих, хто відповідає за її реалізацію, і не забезпечувати розв'язання реальних проблем;
- низька ефективність використання ресурсів територіальної громади.

Таким чином, вивчення потреб і проблем населення громади або/та окремих соціальних груп, молодих людей або сімей у складних життєвих обставинах, є важливим етапом у формуванні та реалізації соціальної та молодіжної роботи на рівні територіальної громади. Це забезпечить актуальність та ефективність заходів, спрямованих на підтримку найбільш вразливих категорій населення, і сприятиме загальному розвитку

⁹⁶ Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 1. Методи та технології соціологічних досліджень. Практичний посібник. Київ, ФОП Мороз А.Т. 2024. 96 с.

територіальної громади. Територіальні громади є не лише учасниками, але й важливими драйверами соціальних проєктів, що сприяє розвитку суспільства загалом та забезпечує сталі результати, які мають позитивний вплив на всі сфери життя населення територіальної громади.

5.2. Методологія визначення локальних проблем і потреб для розробки соціальних проєктів

Методологія визначення локальних проблем і потреб **включає декілька етапів**, що представляє собою комплекс різних методів дослідження та аналізу. Серед основних етапів варто виділити:

- ***Соціальне дослідження і збір даних.*** Визначення локальних проблем починається з проведення соціальних досліджень, які можуть включати опитування, інтерв'ю, фокус-групи та аналіз статистичних даних. Завдяки цьому можна отримати повну картину ситуації в територіальній громаді, зокрема дізнатися про проблеми, які найбільше турбують місцевих жителів, та визначити пріоритети.
- ***Вивчення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.*** Цей етап може бути здійснено різними способами, але найчастіше застосовується SWOT-аналіз, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони громади, а також можливості й загрози, з якими вона може стикатися. Цей метод дозволяє ідентифікувати конкретні аспекти, що потребують підтримки, а також врахувати потенційні ресурси, які можна залучити до розв'язання проблем. Результати SWOT-аналізу можуть показати сфери, що потребують негайного втручання, а також ресурси для їх покращення.
- ***Аналіз потреб.*** Це структурований підхід, спрямований на вивченні базових потреб цільової аудиторії, що є основою для

розробки проєктів, спрямованих на конкретні проблеми. Аналіз потреб допомагає зрозуміти, яких саме послуг чи ресурсів населення територіальної громади потребує. Наприклад, це може бути покращення доступу до медичних послуг, якісної освіти, працевлаштування, покращення інфраструктури.

- ***Вивчення досвіду реалізації попередніх проєктів.*** Аналіз попередніх проєктів, реалізованих на рівні територіальної громади або інших соціальних проєктів, які стосуються вашої проблеми, допомагає зрозуміти, які підходи виявилися ефективними, а які – не дали очікуваних результатів. Це дозволяє краще планувати нові ініціативи, уникати повторення помилок і враховувати успішні практики.
- ***Залучення місцевих жителів до процесу виявлення потреб.*** Громадське обговорення, створення ініціативних груп та партнерство з місцевими лідерами і організаціями сприяє точному визначенню актуальних потреб жителів територіальної громади. Важливо, щоб місцеві жителі відчували свою участь у процесі, що підвищує їхню довіру до проєкту, знижує ризики супротиву змінам та посилює стійкість реалізованих ініціатив.

Визначення потреб і проблем громади допомагає чітко сформулювати цілі та завдання соціального проєкту. Чітке розуміння конкретних запитів, з якими стикаються люди, дозволяє фокусувати ресурси на найбільш актуальних проблемах і мінімізувати витрати. Чітке визначення потреб дозволяє окреслити цільові групи, для яких призначений соціальний проєкт. Наприклад, у територіальній громаді можуть потребувати підтримки різні соціальні групи: молодь, люди похилого віку, люди з інвалідністю тощо.

Коли всі потреби і проблеми проаналізовані, важливо визначити пріоритети, обираючи ті питання, які потребують найбільш термінових рішень або мають найбільший вплив на розвиток територіальної громади. Це

дозволяє оптимізувати ресурсне забезпечення і реалізовувати лише найбільш затребувані соціальні проекти. На основі отриманих результатів можна створити стратегію реалізації проєкту, що включатиме чіткі етапи, ресурси, а також строки виконання. Визначення потреб сприяє детальному плануванню, забезпечуючи кожний етап чіткими цілями і завданнями. Ретельний аналіз потреб дозволяє створити систему моніторингу проєкту, що допомагає відстежувати ефективність діяльності, своєчасно вносити корективи та підтримувати відповідність результатів початковим потребам жителів територіальної громади.

Проєкти, розроблені на основі реальних потреб територіальних громади, мають більше шансів на успіх, оскільки вони краще сприймаються місцевими жителями і отримують більшу підтримку. Серед переваг визначення потреб і проблем жителів територіальних громад для соціального проєкту варто виділити:

- реальна відповідність запитам суспільства, що забезпечує релевантність і стійкість соціального проєкту;
- підвищення рівня залученості територіальної громади до процесу реалізації, що сприяє підтримці з боку населення;
- оптимальне використання ресурсів завдяки точному визначенню пріоритетних завдань і проблем.

Отже, ретельне вивчення локальних потреб і проблем є основою для розробки соціальних проєктів, які матимуть значний вплив і забезпечать досягнення позитивних змін у розвитку територіальних громади та вирішенні проблем їх жителів.

5.3. Визначення локальних проблем і потреб соціологічними методами

Одним із перших і найважливіших кроків у процесі реалізації соціальних проєктів є визначення локальних проблем і потреб громади. Ретельне

вивчення місцевих умов, проблемних аспектів і соціальних запитів допомагає формувати проекти, які будуть справді корисними та відповідатимуть потребам конкретної громади. Такий підхід забезпечує ефективність, залучення місцевих жителів до участі та сприяє стійкості проектів, які відповідають актуальним запитам суспільства.

Аналіз ситуації та оцінка потреб є одним із ключових етапів при розробці соціального проекту, оскільки саме він визначає обґрунтованість і доцільність його створення. Цей етап передбачає глибоке вивчення проблемної ситуації, ідентифікацію основних потреб цільової аудиторії та оцінку існуючих ресурсів, які можуть бути задіяні для розв'язання проблеми.

Здійснити аналіз ситуації та оцінку потреб у рамках підготовки соціального проекту можна на основі інформації про цільову групу декількома способами, а саме провівши:

- вторинний аналіз існуючих соціологічних досліджень та даних офіційної статистики;
- консультації з експертами;
- соціологічне дослідження стосовно питань, які вас цікавлять.

Розглянемо кожен із цих способів детальніше.

1-ий спосіб – аналіз результатів існуючих соціологічних досліджень та даних офіційної статистики. Знайти інформацію для проведення аналізу можна на сайтах:

- Державної служби статистики України та її обласних і регіональних підрозділів.
- Соціологічних компаній, установ, організацій, які проводять соціологічні дослідження (Група «Рейтинг», компанія «Gradus», CEDOS, 4Service, Інститут соціології НАН України, Оперативна соціологія).
- Баз молодіжних досліджень (U-report, Індекс благополуччя молоді, Банк молодіжних досліджень).

- Міністерств і відомств (Міністерство соціальної політики, Міністерство молоді та спорту, Міністерство охорони здоров'я, Центр громадського здоров'я МОЗ та інші).
- Органів місцевої влади та місцевого самоврядування.
- Міжнародних організацій і фондів (Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) в Україні, ПРООН в Україні, Європейська рада та інші).
- Місцевих та національних неурядових організацій (ICAP Єднання, IREX, Ліга соціальних працівників та інші).
- Наукових установ та організацій, науково-дослідних центрів закладів освіти.

Джерелами інформації для вторинного аналізу можуть бути:

- дані офіційної статистики;
- законодавчі та нормативно-правові акти та проекти законів;
- міжнародно-правові документи (Конвенції, Стратегії, міжнародні угоди тощо);
- стратегії, програми та плани дій, розроблені державними органами влади, органами виконавчої влади та різними організаціями;
- «доступ до публічної інформації», тобто офіційний запит безпосередньо до адміністрації/ державної установи щодо інформації, яка цікавить;
- результати соціологічних досліджень;
- наукові публікації (статті у наукових журналах, дисертації тощо);
- статті та різні інформаційні матеріали в інтернеті;
- інформація у соціальних мережах;
- засоби масової інформації – радіо і телебачення, друковані ЗМІ, онлайн-ЗМІ;

- культурні надбання: мистецтво, архітектура, фотографії, фільми, живопис, легенди тощо.

Отримані дані є цінним базисом для глибшого розуміння проблеми, оновлення знань та розвитку нових ідей, що значно підвищує ефективність вашої роботи та сприяє досягненню поставлених цілей.

Через великий обсяг інформації її складно впорядкувати і проаналізувати та можна легко пропустити важливі деталі або ключові моменти, що впливають на точність та повноту дослідження. Зі зростанням доступу до інформації збільшується й ризик натрапити на недостовірні або викривлені дані, особливо з неофіційних або сумнівних джерел. Фейкова інформація може виглядати правдоподібно та вводити в оману, що ускладнює її відокремлення від правдивих фактів. Цей недолік може призвести до використання недостовірних даних у дослідженнях, що негативно впливає на їх результати та висновки (див. табл. 5.3.1).

Таблиця 5.3.1. Переваги та недоліки наявних даних

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Можливість опанувати специфічні поняття. Швидкість доступу до інформації. Можливість опиратися на наукові матеріали. Джерело натхнення та критичного мислення	Перевантаження інформацією – щось можна упустити. Складність розрізнити фейк і правдиву інформацію. Платний доступ до деяких матеріалів

Джерело: складено автором.

Багато цінних джерел інформації, таких як наукові статті, звіти, книги або бази даних, доступні лише на платній основі. Це може обмежувати доступ до потрібних матеріалів, особливо якщо бюджет дослідника або організації обмежений. Платний доступ ускладнює проведення всебічного аналізу, оскільки частина релевантної інформації може залишитися недоступною навіть після її оплати. Це також створює нерівні умови для дослідників з

різними фінансовими можливостями, що може вплинути на якість та глибину результатів дослідження.

Крім того, загальні дослідження та узагальнені дані, зібрані на рівні країни, часто не можуть повністю відобразити реальну ситуацію в окремій територіальній громаді. Такі дані зазвичай визначають лише загальні тенденції та не враховують специфіку, унікальні потреби та виклики конкретної громади. Тому, щоб отримати точну та релевантну інформацію для ухвалення рішень, доцільно провести невеликі локальні дослідження безпосередньо на рівні територіальної громади. Це завдання найкраще виконують фахівці, які працюють у соціальній сфері, оскільки вони мають глибоке розуміння місцевого контексту і можуть адаптувати дослідження до специфічних умов своєї громади.

2-ий спосіб – це провести консультації з експертами у цій сфері, якими можуть бути:

- фахівці із сфери, яка стосується досліджуваної проблематики;
- науковці, які займаються питаннями соціальної політики, соціальної роботи з різними соціальними групами;
- представники органів місцевої влади та місцевого самоврядування;
- фахівці закладів вищої освіти;
- спеціалісти установ і закладів, які надають різні соціально-психологічні і соціально-економічні послуги;
- представники громадських організацій, які стосуються досліджуваних питань.

Для проведення консультацій з експертами у відповідній сфері можна організувати декілька форматів взаємодії, кожен із яких має свої переваги для отримання фахових думок і рекомендацій. Консультації можуть бути реалізовані через:

- **Індивідуальні інтерв'ю з експертами.** Це дає можливість отримати глибокі, деталізовані відповіді, адже кожен експерт має змогу поділитися власним досвідом і баченням проблеми. До участі в таких інтерв'ю можна залучити:
 - фахівців із суміжних сфер, які мають досвід у розв'язанні схожих проблем;
 - науковців, які займаються питаннями соціальної політики та роботи з різними соціальними групами.
- **Круглі столи чи панельні дискусії.** Організація таких заходів дозволяє зібрати думки декількох експертів одночасно і створити умови для обміну ідеями. До участі можна запросити:
 - представників органів місцевої влади та місцевого самоврядування, які володіють інформацією про соціально-економічну ситуацію у регіоні;
 - фахівців закладів вищої освіти, які займаються підготовкою кадрів у сфері соціальної роботи.
- **Консультації у форматі фокус-груп.** Цей підхід дозволяє обговорити досліджувану проблему в групі експертів, що стимулює обмін думками та ідеями. Для такої роботи можна залучити:
 - спеціалістів установ і закладів, які надають соціально-психологічні та соціально-економічні послуги;
 - представників громадських організацій, дотичних до тематики проєкту.
- **Анкетування чи опитування.** У разі необхідності залучення великої кількості експертів можна провести анкетування або онлайн-опитування, що дозволить отримати узагальнені думки щодо актуальності проблеми та можливих шляхів її розв'язання.

Такий підхід до консультацій з експертами сприяє отриманню всебічної інформації, об'єднує різні точки зору та дозволяє сформувані обґрунтовані рішення для подальшої реалізації соціального проєкту.

3-й спосіб – проведення соціологічного дослідження. Для цього можна залучити спеціалістів, які мають досвід організації і проведення соціологічних досліджень, що може коштувати немалої суми як для місцевого рівня, або знайти потрібну людину на рівні територіальної громади чи оволодіти необхідними знаннями для цього самостійно. Існує багато методів проведення соціологічних досліджень, які ми детально розглянемо у цьому розділі.

Процес проведення соціологічного дослідження вимагає ретельної підготовки, систематичного збору даних і їх глибокого аналізу. Кожен етап дослідження відіграє ключову роль у досягненні мети дослідження та отриманні достовірних результатів, які можуть бути використані для розробки ефективних рішень і впровадження змін у суспільстві, тому розглянемо кожен з них детально.

Будь-яке соціологічне дослідження проводиться у три етапи (див. рис. 5.3.1):

I. Підготовчий. На цьому етапі організації і проведення соціологічного дослідження розробляється Протокол (або Програма, або Технічне завдання) дослідження, в рамках якого потрібно визначити:

- проблему, яка існує в досліджуваному середовищі, та об'єкт (цільову групу) дослідження;
- мету і завдання дослідження;
- метод збору інформації (кількісні чи якісні);
- вибірку дослідження (кількість респондентів, яких буде опитано).

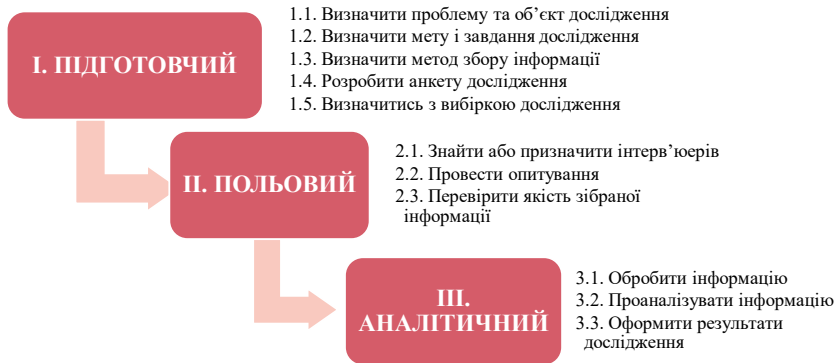


Рис. 5.3.1. Етапи проведення соціологічного дослідження

Джерело: складено автором.

Також потрібно розробити інструментарій дослідження – анкета чи опитувальний лист, сценарій для глибинних інтерв'ю чи фокус-груп.

ІІ. Польовий. Під час польового етапу дослідникам потрібно:

- *Знайти або призначити інтерв'юєрів, провести їх інструктаж.* Під час інструктажу інтерв'юєрів знайомлять з метою дослідження, ретельно роз'яснюють особливості роботи з інструментарієм, проводять тренінг для інтерв'юєрів (модераторів якщо це фокус-група) щодо проведення опитування.
- *Здійснити опитування цільової групи.* Опитування респондентів проводиться відповідно до визначеної методики та інструментарію. Ведеться поточний облік і вибірковий контроль виконаної роботи.
- *Перевірити якість зібраної інформації.* Для кількісних досліджень робиться перевірка якості заповнення анкет і польових документів. Неякісно заповнені анкети (повнота, протиріччя відповідей) вибраковують. Проводиться контроль роботи

інтерв'юєрів (валідація), тобто повторні контакти з респондентами (візити до респондента або телефонні дзвінки). Для якісних досліджень перевіряється аудіо або відео запис інтерв'ю (фокус-груп), а також факт проведення і відповідність респондента вимогам дослідження.

III. Аналітичний. Під час завершального етапу проведення дослідження потрібно обробити зібрану інформацію (анкети, інтерв'ю, аудіозаписи тощо). Для кількісних методів використовують такі методи обробки даних: нумерація, кодування, введення даних в програми для математично-статистичної обробки даних (OCA, SPSS). Для якісних методів – перенесення аудіо чи відео запису в текстовий формат. Потім потрібно проаналізувати зібрану інформацію та оформити результати дослідження у вигляді аналітичного звіту, аналітичної записки, практичних рекомендацій, публікацій як у текстовому форматі (Word), так і в презентаційному (Power Point).

Ефективне проведення соціологічного дослідження залежить від чіткого дотримання усіх етапів – від підготовчого до аналітичного. Правильна організація процесу, якісний збір та аналіз інформації забезпечують отримання надійних даних, які можуть бути використані для розробки стратегії соціального розвитку, поліпшення політики або управлінських рішень, розробки соціальних програм та проєктів.

Розглянемо деякі **методи соціологічних досліджень**. Соціологічні дослідження поділяються на:

- *кількісні* – це методи, пов'язані з визначенням кількості і виражені в абсолютних або відносних величинах;

- *якісні* – це методи, коли дослідники/ці намагаються відповісти на запитання «чому?», «як?», «яким чином?», «що впливає/вплинуло?» (табл. 5.3.2)⁹⁷.

Таблиця 5.3.2. Кількісні та якісні методи соціологічного дослідження

Кількісні	Якісні
Індивідуальне опитування (face-to-face)	Групове фокусоване інтерв'ю (фокус-група)
Анкетування (групове, індивідуальне)	Глибинне інтерв'ю
Онлайн (інтернет) опитування	Спостереження
Телефонне опитування	Експертне оцінювання (інтерв'ю, «мозковий штурм»)
Поштове опитування	Традиційний (якісний) аналіз документів
Кількісний (контент) аналіз документів	Соціальне картування, вуличний аудит
Exit poll (Ексит-пол)	Інші методики: «світове кафе» (<i>Wordcafe</i>), «таємний покупець» (<i>Mystery Shopping</i>)
Комплексні (кількісно-якісні)	
Експеримент	
Кабінетні дослідження (аналіз різних джерел інформації)	
Оцінювання	
Різновиди тестувань	

Джерело: Артюх О.Р., Пеша І.В., Тілікіна Н.В. Соціологічні дослідження в молодіжній роботі. Навчально-методичний посібник для фахівців, які працюють з молоддю. Київ: Державний інститут сімейної та молодіжної політики, 2021. 90 с.

⁹⁷ Як провести соціологічне дослідження: Методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої, О.О. Яременко. Київ: Державний інститут проблем сім'ї та молоді, 2004. 264 с.

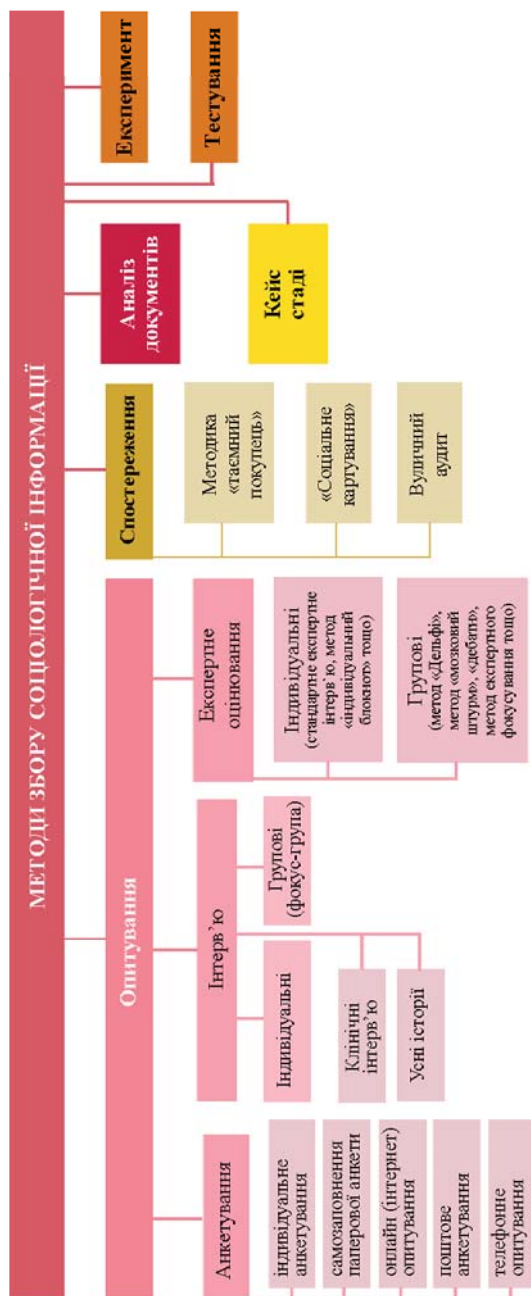


Рис. 5.3.2. Методи збору соціологічної інформації

Джерело: розроблено автором.

Можна виділити шість основних методів збору соціологічної інформації: **опитування, спостереження, аналіз документів, кейс-стаді, експеримент та тестування**. Кожен з цих методів має свої різновиди та форми (рис. 5.3.2).

Розрізняють такі методи соціологічних досліджень (див. 5.3.2):

Опитування, які в свою чергу підрозділяються на:

- **Анкетування.** Найпопулярнішим методом соціологічного дослідження є опитування, яке проводиться шляхом анкетування. Воно може бути груповим або індивідуальним, очним або заочним.

Анкетування може здійснюватися кількома способами: очне індивідуальне анкетування; самостійне анкетування або самозаповнення паперових анкет; онлайн (інтернет) опитування; поштове (електронно-поштове); телефонне опитування.

- **Інтерв'ю** – це співбесіда, яка проводиться за визначеним планом, із записом відповідей письмово або (з дозволу респондента) на диктофон. Тривалість інтерв'ю – до 1,5 годин. Зазвичай виділяють декілька видів інтерв'ю: за кількістю учасників або типом заходу (індивідуальне (особисте); фокусоване (фокусоване групове)); за формою структури запитань (вільне (неструктуроване); глибинне (напівструктуроване); формалізоване (структуроване)).

Як індивідуальні, так і фокусовані інтерв'ю можна класифікувати за форматом проведення: очне та онлайн інтерв'ю.

- **Експертне оцінювання** – це метод опитування, в якому експерти майже ніколи не виступають представниками об'єкта дослідження, однак, імовірно володіють знаннями та інформацією про ті чи інші суспільні проблеми і явища, які потрібно вивчити у рамках дослідження. Від інших методів соціологічних досліджень експертне оцінювання відрізняється тим, що: *кількість опитаних*

є завжди меншою ніж при анкетуванні і проведенні глибинних інтерв'ю; вища якість учасників опитування (рівень кваліфікації, знання у спеціальній сфері) ніж у інших респондентів; унікальність даних – якщо в масовому опитуванні це повторюваність інформації про цінності, мотиви, поведінку людей, то в експертному – це унікальність знань експерта, їхня глибина та неповторність; функція інформації – первинну інформацію, яку отримують під час анкетування або інтерв'ю, використовують для перевірки гіпотези, а в експертному оцінюванні – для того, щоб розібратися в абсолютно новій досліджуваній сфері.

Експерти відносяться до важкодоступних категорій респондентів, тому для їх пошуку та відбору досить часто необхідно або залучати «посередників», або застосовувати спеціальні методи пошуку та встановлення контактів (наприклад, метод «снігової кулі»), або використовувати інструменти заохочення. Також можна застосовувати усі методи пошуку і відбору відразу.

В експертному оцінюванні виділяються: індивідуальні методи (стандартизоване експертне опитування, нестандартизоване експертне опитування, метод «індивідуального блокнота»); групові методи (метод «Дельфі» («Дельфійський метод», «Метод дельфійського оракула»), метод «прогнозного дерева», метод «мозковий штурм», консиліум та інші).

Спостереження – це метод дослідження, при якому соціолог бере активну участь у дослідницькій групі та записує свої спостереження. Деякі дослідники проводять явне спостереження за учасниками, під час якого досліджувана група знає про дослідника та дослідження, інші – таємне спостереження за учасниками, коли група не знає про дослідника і проведення дослідження. Цей метод дослідження ефективний для збору

доказів шляхом прямого спостереження за тим, як люди взаємодіють у певному середовищі. Спостереження проводиться за обдуманого заздалегідь процедурою, за якою всі отримані дані фіксуються в протоколах або щоденниках за визначеною схемою. Наприклад, дослідник хоче дізнатися про навчальні звички учнів школи. Він може відвідати кав'ярню або бібліотеку школи, щоб поспостерігати за поведінкою учнів. Для безпосередньої участі дослідник може приєднатися до навчального процесу та оцінити, як учні взаємодіють на уроках. Серед методів проведення спостереження можна виділити методики «таємний покупець», «соціальне картування», «вуличний аудит» тощо.

Аналіз документів (вторинний аналіз) – це метод дослідження, при якому джерелом інформації служать текстові повідомлення, що містяться в будь-яких документах (протоколах, доповідях, рішеннях, публікаціях в ЗМІ, в листах, дискусіях, рекламних матеріалах, художніх творах, ілюстраціях тощо).

Кейс-стаді (ситуаційний аналіз) – метод якісного соціологічного дослідження, який вивчає окремих випадок (ситуацію, подію, життєву історію, особу, соціальну групу) або декілька випадків задля осмислення подібності ситуацій (класу подій). Прикладом цього методу є дослідження того, як програма літнього табору для дітей вплинула на самоідентичність учасників табору. Оскільки дослідження зосереджено на відпочиваючих в одній конкретній літній програмі, висновки можуть не стосуватися учасників інших програм відпочинку, але вони можуть дати розуміння того, як заходи таборової програми вплинули на формування ідентичності учасників. Кейс-стаді передбачає, що об'єкт дослідження чітко окреслений у соціальному просторі. Типовими об'єктами ситуаційного аналізу є: соціальна ситуація (подія, випадок); окрема особа; мала соціальна група; закрита соціальна спільнота, яка майже недоступна для вивчення за допомогою інших методів (злочинні угруповання, безхатченки, жебраки, соціальні еліти, релігійні секти, ЛГБТ спільноти та інші).

Експеримент – це загальнонауковий метод отримання нових знань у керованих та контрольованих умовах. Він має широке застосування у соціології і носить назву – соціальний експеримент. Це спосіб отримання інформації про кількісні та якісні зміни діяльності та поведінки досліджуваного об'єкта (людина, соціальна група тощо) під дією певних факторів. Його основна мета – перевірка гіпотез, результати яких мають «вихід» на практику, на різні за характером управлінські рішення. Особливістю експерименту як методу отримання інформації є те, що його проведення потребує розробки та висунення гіпотези про наявність причинно-наслідкових зв'язків у досліджуваних явищах та процесах.

Тестування. Тестові методики вважаються особливим експериментом. Тест – це об'єктивне і стандартизоване вимірювання вибору, метод вимірювання різних психологічних якостей і станів людини.

Будь-який із способів, який можна застосовувати для аналізу ситуації та оцінки потреб для розробки соціального проєкту, забезпечує необхідною інформацією для **ідентифікація основних проблем (див. розділ 2.2)**. На основі зібраної інформації виділяються конкретні проблеми, що потребують розв'язання. Важливо визначити не лише поверхневі прояви, а й глибинні причини цих проблем. Наприклад, якщо проєкт спрямований на допомогу безробітним, слід з'ясувати, чи проблема полягає у відсутності навичок, недостатній кількості вакансій або в обмеженому доступі до професійного навчання.

5.4. Джерела інформації та особливості їх застосування у вивченні потреб для розробки соціальних проєктів

Навіть якщо ви будете проводити локальні соціологічні дослідження самостійно, варто спочатку пошукати інформацію, яка стосується досліджуваного питання або вашої цільової групи, у будь-яких доступних

ресурсах. Тобто на початку доречно застосувати 1-ий спосіб вивчення потреб і проблем вашої цільової групи. Дані для аналізу можна отримати з таких джерел: департаменти органів місцевого самоврядування, архіви (історичні архіви, кадастрові карти, історичний опис місцевості тощо); онлайн ресурси (публікації, звіти тощо); експерти у сфері соціальної роботи тощо.

Застосування інформації з різних джерел при проведенні соціологічних досліджень дає змогу:

- *виявити нові аспекти або додаткові характеристики проблеми, яку ви досліджуєте.* Наприклад, аналіз інформації з архівів чи історичних описів місцевості може висвітлити соціальні, економічні чи культурні фактори, які раніше не враховувалися. Це сприяє розширенню понятійного апарату, створенню нових категорій або уточненню вже існуючих термінів, що в подальшому дозволяє глибше аналізувати проблематику і будувати більш точні теоретичні моделі;
- *оновити та доповнити знання з обраної теми.* Наприклад, аналіз сучасних публікацій та звітів із онлайн ресурсів дає змогу дізнатися про останні тенденції та інновації у сфері, яку ви вивчаєте. Це також допомагає відслідковувати зміни в законодавстві, соціальних та економічних умовах, які можуть впливати на обрану вами тему;
- *отримати натхнення для нових ідей і підходів до розв'язання проблем.* Наприклад, спілкування з жителями територіальної громади або консультації з експертами можуть розкрити несподівані аспекти проблеми, які можуть надихнути на нові проекти або інноваційні рішення. Окрім цього, дослідження дозволяє побачити можливості для розвитку, яких раніше не були очевидні, та визначити нові шляхи для підвищення ефективності роботи у соціальній сфері.

Для роботи з джерелами інформації варто розрізняти такі поняття як:

- **«інформація»**, що має такі визначення:
 - сукупність новин, фактів або знань, які отримують через пошук, дослідження чи взаємодію з іншими;
 - дані про об'єкти або явища навколишнього середовища, їхні властивості, що сприяють збагаченню знань людини;
 - загальнонауковий термін, що охоплює обмін інформацією між людьми, між людиною та технічними пристроями, між самими пристроями, а також передачу сигналів у природному середовищі, зокрема серед тварин і рослин.
- **«джерела інформації»** – це:
 - сукупність новин, фактів або знань, які отримують через пошук, дослідження чи взаємодію з іншими;
 - дані про об'єкти або явища довкілля, їхні властивості, що сприяють збагаченню знань людини;
 - загальнонауковий термін, що охоплює обмін інформацією між людьми, між людиною та технічними пристроями, між самими пристроями, а також передачу сигналів у природному середовищі, зокрема серед тварин і рослин.
- **«інформаційні продукти»** – матеріали чи послуги, які містять відомості, знання або інтелектуальний контент і створені для задоволення інформаційних потреб користувачів.

Джерела інформації та інформаційний продукт мають спільні риси, оскільки обидва пов'язані зі зберіганням, передачею та отриманням даних.

Існує багато **класифікацій джерел інформації**. Зокрема, їх класифікують:

- *за походженням:*

- первинні – свідчення очевидців та офіційні документи. Первинні джерела з'являються раніше за всіх, це інформація, яка раніше ніде не публікувалася;
 - вторинна – книги чи наукові журнали тощо – це свого роду інтерпретатори першоджерел, пояснення до них (наприклад, запис щоденника очевидця – першоджерело, а книга з історії, що використовує цей факт – джерело другого рангу);
 - третинні – це компіляція попередніх двох джерел, які пояснюють, аналізують чи інтерпретують первинні та вторинні джерела без претензії на оригінальність.
- **За формою представлення:** електронні і друковані джерела.
 - **За способом доступу:**
 - відкриті (сайт, бібліотеки з відкритим доступом, соціальні мережі тощо);
 - закриті (платні наукові журнали, сайти, архіви тощо).
 - **За рівнем достовірності:**
 - офіційні (документи та матеріали, що походять від державних або офіційних організацій);
 - неофіційні – інформація, що походить від приватних осіб або організацій (блоги, коментарі, форуми, думки експертів).
 - **За форматом:** візуальні (зображення, картинка, презентація); відео; аудіо (речові); текстові, письмові, мовні; усні.

Отже, отримані дані є цінним базисом для глибшого розуміння проблеми, оновлення знань та розвитку нових ідей, що значно підвищує ефективність вашої роботи та сприяє досягненню поставлених цілей. Різноманітність інформаційних джерел є ключовою перевагою у вивченні потреб для соціальних проєктів. Поєднання первинних даних, які відображають реальні виклики на місцях, і вторинних, що забезпечують системний аналіз, дозволяє розробляти ефективні та комплексні рішення.

Такий підхід сприяє створенню проєктів, орієнтованих на реальні потреби людей і зосереджених на довгострокових позитивних змінах.

5.5. Моделі співпраці місцевої влади, громади та бізнесу

Ефективна співпраця між місцевою владою, громадою та бізнесом є ключовою умовою для успішної реалізації соціальних ініціатив на місцевому рівні. Така взаємодія сприяє створенню інклюзивного середовища, де всі сторони залучені до розв'язання локальних проблем і досягнення сталого розвитку території. Існує декілька основних моделей співпраці, що відрізняються рівнем залученості, відповідальності та ресурсів, якікладають кожен із партнерів.

Традиційна модель (влада як основний організатор). У цій моделі місцева влада виступає основним ініціатором і координатором проєктів, тоді як громада і бізнес залучаються на стадії реалізації або надання ресурсів. Влада бере на себе планування, контроль і організацію, використовуючи ресурси громади та бізнесу для фінансування, технічної підтримки або волонтерської допомоги⁹⁸. Особливостями цієї моделі є те, що влада контролює основні етапи та результати соціального проєкту. Також у цієї моделі є більша залежність від бюджетного фінансування та обмеженість у креативних підходах, а громада та бізнес можуть мати обмежений вплив на ухвалення рішень.

⁹⁸ Ковалік Т. Моделі співпраці між державним управлінням та неурядовими організаціями. 37 с. https://www.civicportal.org/files/publikacije/files/44_Ebook_%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96_%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B2%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96_%D0%BC%D1%96%D0%B6_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BC_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC_%D1%82%D0%B0_%D0%BD%D0%B5%D1%83%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%B8_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D0%BC%D0%B8_FINAL.pdf

Модель державно-приватного партнерства (ДПП). Державно-приватне партнерство є найбільш структурованою формою співпраці, де влада та бізнес укладають офіційну угоду, розподіляючи ризики, відповідальність і ресурси між усіма сторонами угоди. У такому форматі територіальна громада часто виступає як основний користувач проєкту та/або об'єктом впливу соціального проєкту, надаючи зворотний зв'язок і забезпечуючи громадський контроль його реалізації. Ідеї ДПП розвивали й адаптували багато дослідників в різних країнах світу, проте у кожній країні реалізація ДПП має свої специфічні особливості⁹⁹. Так, в Україні створено законодавче підґрунтя для співробітництва державного та приватного сектору з метою підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій в економіку: Закон України «Про державно-приватне партнерство»¹⁰⁰, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні»¹⁰¹.

Державно-приватне партнерство передбачає співпрацю між державними органами та приватними підприємствами для забезпечення ефективного виконання проєктів, що часто стосуються інфраструктури, соціальних послуг та інших суспільних потреб¹⁰². Особливостями цієї моделі є те, що влада і бізнес спільно визначають цілі, етапи і критерії успішності проєкту, а громада отримує прямий доступ до послуг чи об'єктів, що реалізуються. Ця модель дозволяє залучити значні ресурси бізнесу для розв'язання локальних проблем.

Модель корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У цій моделі ініціатором соціальних проєктів виступає бізнес, який і залучає

⁹⁹ Негрич, М. М. (2024). Поняття та моделі державно-приватного партнерства. Публічне урядування, 1 (38), 54-60. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-1\(38\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-1(38)-7)

¹⁰⁰ Про державно-приватне партнерство. Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

¹⁰¹ Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні: Закон України від 24 листопада 2015 року № 817-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-19>

¹⁰² Пильтій О. В. Сучасні концепції та підходи до визначення державно-приватного партнерства. Економіка. Управління. Інновації. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2011_2_40.pdf/

громаду й місцеву владу для спільної реалізації цього проекту. Особливостями цієї моделі є те, що основна відповідальність за фінансування та впровадження лежить на бізнесі, а влада та громада залучаються як партнери, що забезпечують зв'язок із населенням і надають підтримку у вигляді ресурсів або волонтерів. Бізнес у рамках своєї КСВ надає власні ресурси для реалізації соціального проекту, що покращує умови життя жителів територіальної громади, знижує негативний екологічний вплив або підвищує загальний добробут територіальної громади¹⁰³.

Засновником концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) часто вважають економіста і теоретика менеджменту Говарда Р. Боуена, який у своїй книзі «Social Responsibilities of the Businessman» висловив ідею, що бізнес несе відповідальність перед суспільством і повинен враховувати соціальні наслідки своїх рішень і дій¹⁰⁴. Автор запропонував концепцію соціальної відповідальності бізнесу, яка згодом розвинулася у повноцінну модель корпоративної соціальної відповідальності. Подальший внесок зробили Кейт Девіс та Арчі Керролл. Девіс К., які запропонували закономірність соціальної відповідальності, згідно з якою корпорації, що не відповідають суспільним очікуванням, можуть втратити свій вплив¹⁰⁵, а Керролл А. розробив піраміду КСВ, де виділив чотири рівні відповідальності: економічну, правову, етичну та філантропічну¹⁰⁶.

Модель соціального підприємництва. У цій моделі бізнес орієнтований на створення соціальних підприємств, які працюють для територіальної громади та з нею, генеруючи прибуток, що інвестується в соціальні проекти на території цієї громади. Соціальне підприємництво

¹⁰³ Котлер Філіп, Лі Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С.Яринич. — К.: Стандарт, 2005. — 302с.

¹⁰⁴ Bowen, Howard R. Social responsibilities of the businessman. New York, Harper. 1953. 276 p.

¹⁰⁵ Stoica L. V. The Iron Law of Corporate Social Responsibility – Evolution and Debate. <https://www.linkedin.com/pulse/iron-law-corporate-social-responsibility-evolution-debate-stoica>

¹⁰⁶ Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, 4(4), 497. <https://doi.org/10.2307/257850>

забезпечує громаду не тільки соціальними послугами, але й робочими місцями та можливістю самозабезпечення. Особливостями цієї моделі є те, що соціальні підприємства працюють на комерційній основі, але їхня діяльність спрямована на задоволення соціальних потреб громади, а влада підтримує підприємництво шляхом надання грантів, кредитів та пільг, що сприяє розвитку місцевої економіки та соціальної стійкості.

Соціальне підприємництво сьогодні охоплює широкий спектр ініціатив і моделей, які мають за мету не лише отримання прибутку, але й забезпечення соціальної та екологічної відповідальності. Соціальне підприємство поєднує в собі комерційні та соціальні цілі, прагнення досягти позитивного соціального впливу, водночас забезпечуючи фінансову стійкість. Основними підходами до організації соціального підприємства є:

- чітке визначення соціальної проблеми, яку підприємство прагне вирішити;
- підприємство має бути фінансово самостійним, покладаючись на отримані доходи;
- використання нових ідей та рішень для досягнення соціальних цілей;
- партнерство з іншими організаціями, державними установами та громадськістю.

Місія соціального підприємства визначає його основну мету та цінності. Наприклад, місія може полягати в покращенні життя вразливих груп населення через створення робочих місць або надання послуг, що відповідають потребам громади. Соціальна цінність визначається як користь, яку підприємство приносить суспільству. Вона може включати створення робочих місць, підвищення якості життя, покращення доступу до послуг і ресурсів, а також позитивний вплив на екологію.

Для чіткого розуміння поняття «соціальне підприємництво» потрібно використовувати критерії, які дозволять чітко визначити і відокремити такий вид бізнесу від традиційного¹⁰⁷:

- це будь-який рентабельний бізнес (сільське господарство, освіта тощо);
- чітко визначені соціальні цілі.

Варто пам'ятати, що соціальне підприємство відрізняється від інших підприємств тим, що для СП соціальний ефект є прямим цілеспрямованим результатом, а не побічним продуктом діяльності. Таблиця 5.5.1 допомагає побачити ключові відмінності між соціальним підприємництвом, КСВ, благодійністю та традиційним бізнесом.

Таблиця 5.5.1. Основні відмінності соціального підприємництва від КСВ, благодійної організації та традиційного бізнесу

Критерій	Соціальне підприємництво	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Благодійна організація	Традиційний бізнес
Основна мета	Розв'язання соціальних проблем з отриманням прибутку	Підвищення соціального впливу компанії через відповідальність	Надання допомоги і підтримки для соціальних потреб	Максимізація прибутку
Фінансова самодостатність	Орієнтоване на самоокупність і прибутковість	Частина діяльності фінансується компанією	Залежність від донорів та грантів	Самофінансування
Спосіб отримання доходу	Продаж товарів або послуг	Комерційна діяльність з соціальними ініціативами	Пожертви, гранти, фінансування	Продаж товарів або послуг
Соціальний вплив	Безпосередньо інтегрований в діяльність	Додатковий, часто обмежений до окремих проєктів	Головний пріоритет	Може бути, але не обов'язковий
Цільова аудиторія	Соціально вразливі групи, спільноти	Споживачі, співробітники, суспільство	Люди в потребі	Споживачі

¹⁰⁷ Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.

Критерій	Соціальне підприємництво	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Благодійна організація	Традиційний бізнес
Юридичний статус	Неприбуткова або прибуткова організація	Прибуткова компанія	Неприбуткова організація	Прибуткова компанія
Розподіл прибутку	Частково реінвестується в соціальні цілі	Переважно спрямовується на акціонерів	Використовується для благодійних цілей	Розподіляється між власниками

Джерело: упорядковано автором.

Отже, соціальне підприємництво – це концепція, де розв’язання соціальної проблеми здійснюється за рахунок отриманого прибутку. Соціальні підприємства зобов’язуються використовувати фіксований відсоток доходу для досягнення соціальних цілей, тоді як соціальна відповідальність бізнесу (КСВ) є добровільним зобов’язанням і має обмежений бюджет, не пов’язаний безпосередньо з прибутком, на відміну від соціальних підприємств. КСВ, навпаки, є стандартом, що регулює діяльність корпорацій, виконання якого відкриває нові можливості, такі як можливість котування акцій на міжнародних ринках або переваги в тендерах у порівнянні з не соціально відповідальними компаніями¹⁰⁸.

Інтегрована модель (спільне управління проєктами). Ця модель акцентує увагу на співпраці між усіма зацікавленими сторонами – державними органами, приватними компаніями та громадськими організаціями – з метою досягнення спільних цілей проєкту та оптимізації ресурсів. Особливостями цієї моделі є спільне ухвалення рішень, рівний розподіл відповідальності та висока ступінь адаптивності до потреб територіальної громади і гнучкість у реалізації соціального проєкту. Таке партнерство передбачає активну участь і співвідповідальність усіх сторін, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та враховувати інтереси усіх стейкхолдерів.

¹⁰⁸ Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. / Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. – Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. – 92 с.

Кожна з моделей співпраці має свої особливості та переваги, і вибір моделі залежить від цілей проекту, рівня залученості сторін, доступних ресурсів і характеру локальних проблем. Незалежно від обраної моделі, успішна співпраця між владою, громадськими організаціями, населенням територіальної громади та бізнесом є важливою умовою для розвитку території, розв'язання соціальних проблем та створення стабільного економічного середовища та соціального добробуту населення територіальної громади.

5.6. Залучення громадськості та місцевих ресурсів

Залучення громадськості та місцевих ресурсів є ключовим елементом успішного управління проектами в соціальній сфері. Це процес, що передбачає активну участь місцевих жителів, організацій та підприємств у формуванні, реалізації та оцінці соціальних проектів, які впливають на їхнє життя. Залучення громадськості не лише забезпечує демократичний підхід до управління, але й сприяє ефективності, стійкості, життєздатності та прийнятності соціальних проектів.

Залучення особи або групи в певний процес або діяльність на рівні присутності чи виконання конкретних дій означає поняття «участь». Наприклад, участь у соціальному проекті може означати, що людина допомагає виконувати певні завдання або присутня на заходах соціального проекту, але її залученість обмежена лише рівнем виконання. Враховуючи взаємопов'язаність понять «участь» і «залученість», можна розглядати рівні залученості на основі рівнів участі громадян у суспільному житті чи діяльності інститутів громадянського суспільства. У цьому контексті важливим є розгляд моделей, які визначають різні ступені участі, зокрема, класична модель сходів участі Шеррі Арнштейн та сходинки Роджера Харта.

Найперше сходи участі були розроблені Шеррі Арнштейн у 1969 році. Ця модель складається з восьми рівнів участі, кожен з яких відповідає одній сходинці від сзодинки, що визначає відсутність участі громадян, до рівня повного управління громадянами на іншому рівні. Дві останні сходинки (маніпуляція і терапія) не можна вважати участю. Три наступні (інформування, консультації та примирення) мають лише символічний характер, надаючи громадянам можливість висловлювати свою думку, але їхні погляди не отримують належного врахування з боку влади. Три останні сходинки (партнерство, делегована влада і громадянський контроль) становлять справжню владу громадян¹⁰⁹.

Роджер Харт розвинув і адаптував модель Арнштейн щодо участі дітей та молоді¹¹⁰. Він так само виділив 8 сходинок рівнів участі дітей та молоді в ухваленні рішень. Перші три – **маніпулювання** (молодь залучається до проєкту, але їхній вплив на ухвалення рішень та кінцевий результат відсутній), **декорування** (молодь залучається до проєкту, щоб представляти молодіжну спільноту, але їхні права є обмеженими), **імітація** (молодь залучають до проєктів у певних ролях, проте вони не мають реального впливу на ухвалення будь-яких рішень) – **не є участю**. Далі сходинки розподіляються таким чином: **інформування** (проєкти започатковуються і керуються дорослими; молодь запрошують взяти на себе конкретні ролі або завдання в рамках проєкту, при цьому вони чітко розуміють свій реальний рівень впливу), **інформування та консультування** (проєкти започатковуються та керуються дорослими, але молодь бере участь у консультаціях і подає свої пропозиції, будучи поінформованою про те, як ці пропозиції впливають на остаточні рішення або результати), **дорослі ініціюють, спільні рішення з молоддю** (проєкти започатковуються дорослими, але молодь запрошується долучитися до

¹⁰⁹ Arnstein, Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation" Journal of the American Institute of Planners., Vol. 35, No. 4, July 1969, P. 216–224.

¹¹⁰ Roger Hart «Children's participation: from tokenism to citizenship». Essay for UNICEF (Innocenti Essay N° 4), 1992.

процесу ухвалення рішень з рівними правами та відповідальністю як партнерів), *молодь – керує і ініціює* (проекти або ідеї створюються та реалізуються під керівництвом молоді; дорослі можуть запропонувати підтримку, але проєкт може здійснюватися без їхнього залучення), *ініціатива молоді, спільне ухвалення рішень* (проекти або ідеї започатковуються молоддю, яка запрошує дорослих долучитися до процесу ухвалення рішень у ролі партнерів)¹¹¹.

На початку 2000-х рр. з'явився запит на переоцінку рівнів участі, що було зумовлено поширенням демократичних принципів серед країн та зростанням кількості різних інструментів участі. Значна робота була зроблена Геном Роу та Лінн Фрюер, які надали повний перелік усіх можливих інструментів участі, поданих в англomовній літературі¹¹². Для впорядкування матеріалу вони розробили власну типологію, до якої включили ті інструменти, що наразі діють в Європі та США. Отже, вони виділяють три рівні залучення: *комунікація* (поділяється на чотири типи); *консультування* (шість типів) та *участь* (чотири типи). Типи інструментів участі не мають окремих назв, як сходинки в Арнштейн, їх просто пронумеровано та розміщено від найменш до найбільш учасницьких, усього 14 типів залученості¹¹³.

Це є лише ключові моделі, варто зазначити, що їх є набагато більше, і вони беззаперечно мають значний вплив на розвиток громадянського суспільства. Розглянуті рівні участі можна використовувати при побудові моделі залученості громадськості, органів місцевої влади та бізнесу до соціальних проєктів.

Отже, виходячи з вищесказаного, залученість громадськості, органів місцевої влади та бізнесу до реалізації соціального проєкту можна розглядати

¹¹¹ Тілікіна Н. Реформування механізмів реалізації молодіжної політики в умовах децентралізації. Звіт про науково-дослідну роботу. ДІСМП, 2022.

¹¹² Rowe G, Frewer L. A typology of public engagement mechanisms. *Science, Technology & Human Values*. 2005; 30: 251–290.

¹¹³ Кондратинський О. С. «Наукові підходи до типології рівнів участі громадянського суспільства у формуванні місцевих політик» Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2018. – Вип. 1 (60). – С. 135–141.

через різні рівні взаємодії, що забезпечують ефективну реалізацію соціальних ініціатив, які на рис. 5.6.1 представлені у черзі зростання і посилення рівнів залученості – від інформування до партнерства.

Розглянемо кожен з них більш детально:

Рівень «Інформування» є одним із базових етапів залучення, на якому через засоби масової інформації, інтернет-ресурси та інші канали поширюється інформація про соціальні проєкти, що дає змогу зацікавити і мобілізувати пасивну частину населення, органів місцевого самоврядування та бізнес до участі у соціальному проєкті.



Рис. 5.6.1. Рівні залученості громадськості, органів місцевої влади та бізнес до розробки і реалізації соціального проєкту

Джерело: складено автором.

Рівень «Консультування» передбачає участь громадськості, органів місцевої влади та бізнесу в соціальних проєктах без обов’язкового врахування їхніх ініціатив або пропозицій. Це зазвичай має односторонній характер, де зусилля громадських організацій та бізнесу спрямовані на активізацію та мобілізацію ресурсів для реалізації соціальних ініціатив, без повного впливу на ухвалення рішень. Важливо залучати громаду до процесу ухвалення рішень

через проведення консультацій, опитувань, громадських слухань, що дозволяє врахувати думки та потреби місцевих жителів, що підвищує довіру до соціального проєкту.

Рівень «Діалог» – це форма співпраці, коли органи місцевої влади або бізнес ініціюють обговорення напрямів і завдань соціальних проєктів, залучаючи громадськість та бізнес до надання рекомендацій, а також враховують пропозиції в процесі ухвалення рішень. Хоча вплив громадськості та бізнесу на остаточні рішення є обмеженим, важливо, щоб така взаємодія створювала умови для діалогу і дозволяла враховувати інтереси різних стейкхолдерів під час реалізації соціальних ініціатив.

Рівень «Партнерство» передбачає двосторонню взаємодію, при якій всі учасники – громадськість, органи місцевої влади і бізнес – стають активними та рівноправними учасниками процесу ухвалення рішень, виконують завдання, беруть на себе відповідальність за результати реалізації соціального проєкту. Вищим проявом партнерства є **делегування** органами влади функцій та повноважень для здійснення соціальних ініціатив громадським організаціям або бізнес-структурам. Форми партнерської залученості включають спільну роботу в проєктах, створення консультативних органів, бізнес-ініціативи, а також соціальне замовлення.

Отже, залученість громадськості, органів місцевої влади та бізнесу забезпечує не тільки демократичний підхід до ухвалення рішень, а й сприяє більшій ефективності, життєздатності та прийнятності соціальних ініціатив. Різні моделі участі та рівні залученості дозволяють вибудувати взаємодію між усіма зацікавленими сторонами, визначити їхній реальний вплив на процеси ухвалення рішень та забезпечити належну підтримку соціальних проєктів. Для досягнення максимальної ефективності соціальних проєктів важливо правильно визначати і застосовувати відповідні рівні залученості, що дозволяє досягати не лише результатів, а й підвищувати довіру та активність

громадськості, місцевих органів влади та бізнесу у розв'язанні соціальних проблем.

Завдання для практичної роботи

1. Складіть список основних ролей територіальних громад у реалізації соціальних проєктів та проаналізуйте їх значення для досягнення стійких результатів.

2. Розробіть план заходів із залучення жителів територіальної громади до реалізації соціального проєкту. Вкажіть, які переваги це забезпечує.

3. Підготуйте перелік ресурсів (фінансових, людських, інфраструктурних), які громада може залучити для реалізації соціальних ініціатив. Обґрунтуйте їх важливість.

4. Напишіть есе на тему: «Як територіальні громади можуть забезпечити довготривалий вплив соціальних проєктів?»

5. Розробіть анкету для збору інформації про потреби жителів територіальної громади з метою планування соціальних проєктів.

6. Опишіть основні етапи методології виявлення локальних проблем. Наведіть приклад конкретного методу, який можна використати.

7. Проведіть SWOT-аналіз конкретної територіальної громади. Виділіть сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

8. Підготуйте огляд одного з успішно реалізованих соціальних проєктів. Опишіть, як цей досвід можна використати для планування нових ініціатив.

9. Розробіть план заходів для залучення громадськості до вивчення ключових проблем територіальної громади.

10. Виконайте оцінку ситуації у територіальній громаді, зосереджуючи увагу на соціальних проблемах і можливостях.

11. Підготуйте список джерел для вторинного аналізу даних у межах соціального проекту. Обґрунтуйте вибір джерел.
12. Підготуйте таблицю з перевагами та недоліками використання існуючих даних соціологічних дослідженнях.
13. Напишіть пропозицію щодо формату взаємодії з експертами (наприклад, фокус-групи, інтерв'ю) для збору даних.
14. Напишіть есе «Чому важливо звертатися до доступних джерел інформації перед проведенням власного дослідження?»
15. Підготуйте порівняльну характеристику моделі державно-приватного партнерства та традиційної моделі співпраці громади, влади та бізнесу.
16. Розробіть бізнес-модель соціального підприємництва для вашої громади, яка сприятиме вирішенню місцевої проблеми.
17. Проведіть аналіз, як КСВ бізнесу може вплинути на покращення умов життя на рівні територіальної громади. Наведіть реальні приклади.
18. Розробіть модель участі місцевих жителів у соціальних проєктах, використовуючи рівні участі за Шеррі Арнштейн або Роджера Харта.

Тестові запитання до розділу

1. Що є ключовим фактором у реалізації соціальних проєктів територіальними громадами?
 - а) фінансова підтримка від держави
 - б) безпосередній зв'язок із населенням
 - в) залучення міжнародних інвесторів
2. Яку роль виконують територіальні громади у координації соціальних проєктів?

- а) розробляють стратегії для інших громад
- б) узгоджують дії всіх учасників проєкту
- в) тільки надають фінансові ресурси

3. Який ефект має залучення громадян до соціальних проєктів?

- а) зниження витрат громади
- б) посилення соціальної згуртованості
- в) зменшення відповідальності жителів

4. Що є важливим етапом у плануванні соціальних проєктів на рівні територіальної громади?

- а) вивчення міжнародного досвіду
- б) підготовка технічної документації
- в) вивчення потреб і проблем населення

5. Які наслідки можуть бути через неврахування потреб населення в соціальних проєктах?

- а) підвищення довіри до місцевої влади
- б) низька ефективність використання ресурсів громади
- в) збільшення підтримки від бізнесу

6. Який етап передбачає використання опитувань, інтерв'ю та аналізу статистичних даних?

- а) SWOT-аналіз
- б) соціальне дослідження і збір даних
- в) вивчення досвіду попередніх проєктів

7. Який метод найчастіше використовується для оцінки сильних і слабких сторін громади?

- а) PEST-аналіз
- б) SWOT-аналіз
- в) вивчення потреб

8. Що сприяє підвищенню довіри місцевих жителів до соціальних проєктів?

- а) залучення міжнародних партнерів
- б) залучення місцевих жителів до процесу виявлення потреб
- в) використання тільки державних ресурсів

9. Яка перевага визначення потреб і проблем територіальної громади для соціального проєкту?

- а) підвищення залученості громади
- б) зменшення кількості цільових груп
- в) збільшення витрат на реалізацію

10. Чому важливо визначати пріоритети після аналізу потреб територіальної громади?

- а) щоб обрати найбільш актуальні проблеми для розв'язання
- б) щоб збільшити кількість запланованих проєктів
- в) щоб уникнути залучення місцевих жителів

11. Який з методів найчастіше використовується для проведення соціологічних досліджень?

- а) кейс-стаді
- б) анкетування
- в) тестування

12. Яке завдання виконується під час підготовчого етапу соціологічного дослідження?

- а) аналіз зібраних даних
- б) розробка інструментарію дослідження
- в) перевірка якості заповнених анкет

13. Які труднощі можуть виникати при використанні наявних даних для досліджень?

- а) перевантаження інформацією
- б) недостатність даних для аналізу
- в) відсутність кваліфікованих дослідників

14. Який формат взаємодії з експертами дозволяє обговорити проблему в групі?

- а) індивідуальне інтерв'ю
- б) анкетування
- в) фокус-група

15. Який метод забезпечує збір як кількісних, так і якісних даних?

- а) опитування
- б) спостереження
- в) кейс-стаді

16. Які документи входять до наявних або доступних даних для соціологічного дослідження?

- а) особисті нотатки дослідників
- б) законодавчі акти та міжнародні угоди
- в) відгуки користувачів соціальних мереж

17. Яка модель передбачає офіційну угоду між владою та бізнесом для розподілу ризиків і ресурсів?

- а) традиційна модель
- б) модель корпоративної соціальної відповідальності
- в) державно-приватне партнерство

18. Який підхід вимагає від соціального підприємства фінансової самостійності та нових ідей для досягнення соціальних цілей?

- а) благодійність
- б) соціальне підприємництво
- в) корпоративна соціальна відповідальність

19. Яке завдання можуть найкраще виконати фахівці, які працюють у соціальній та молодіжній сферах?

- а) підготовка законопроектів
- б) проведення локальних досліджень на рівні територіальної громади
- в) фінансування соціальних проєктів

20. Чому використання наявних даних може бути обмеженим?

- а) через відсутність інформації в інтернеті
- б) через обмеження доступу до платних матеріалів
- в) через швидкий доступ до великої кількості інформації

21. Яка модель участі включає 8 рівнів?

- а) типологія Роу та Фрюера
- б) сходи участі Арнштейн
- в) модель Харта

22. Який рівень участі передбачає співпрацю громадськості та бізнесу, але не обов'язково врахування їхніх пропозицій?

- а) партнерство
- б) консультування
- в) інформування

23. Що є головною метою рівня «інформування» у залученні громадськості?

- а) встановлення спільного керівництва
- б) залучення до обговорення проєктів
- в) поширення інформації для мобілізації

24. Який із рівнів участі забезпечує громадськості та бізнесу найбільшу реальну владу?

- а) партнерство
- б) діалог
- в) інформування

25. Хто адаптував модель участі Арнштейн для участі дітей та молоді?

- а) Шеррі Арнштейн
- б) Роджер Харт
- в) Ген Роу

Рекомендована література

1. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
URL:

http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf

2. Грищенко С. Підготовка та реалізація проєктів публічноприватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. К.: ФОП Москаленко О. М., 2011. 140 с.
3. Гусєв В. О. Публічно-приватне партнерство як механізм реалізації "Стратегії сталого розвитку "Україна 2020". Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2015. № 4. С. 67-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2015_4_14
4. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.
5. Ємельянов В.М. Розвиток партнерських відносин бізнесу і влади в системі державного управління сталим розвитком України: теорія, методологія, практика : монографія. Миколаїв : ПП Ємельянова Т.В., 2012. 420 с.
6. Єрмілов С.Ф. Інвестиційний механізм формування державноприватного партнерства. Держава та регіони. 2012. № 1. С. 64–68.
7. Кондратинський О. С. Наукові підходи до типології рівнів участі громадянського суспільства у формуванні місцевих політик. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2018. Вип. 1 (60). С. 135-141.
8. Котлер Філіп, Лі Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. С.Яринич. К.: Стандарт, 2005. 302с.
9. Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку. Київ: К.І.С., 2007. 80 с.

10. Надолішній П. І. Інститут публічно-приватного партнерства в Україні: роль публічної влади і умови становлення. Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика. Одеса, 2011. Т. 2. С. 70–72.
11. Негрич, М. М. (2024). Поняття та моделі державно-приватного партнерства. Публічне урядування, 1 (38), 54-60.
https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-1(38)-7
12. Пеша І.В., Тілікіна Н.В. та ін. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: Кол. монографія. Київ: ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с.
13. Пильтяй О. В. Сучасні концепції та підходи до визначення державно-приватного партнерства. Економіка. Управління. Інновації. 2011. № 2.
URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2011_2_40.pdf/
14. Пильтяй О. Фінансові механізми публічно-приватного партнерства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2012. №3. С. 63–74.
15. Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні: Закон України від 24 листопада 2015 року [№ 817-VIII](#).
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-19>
16. Про державно-приватне партнерство. Закон України від 1 липня 2010 року [№ 2404-VI](#). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
17. Сатановська М.А. Державно-приватне партнерство як об'єкт адміністративно-правового регулювання. Jurnal uljuridic national: teorie și practică. 2014. № 4 (8). С. 65–71.
18. Сімак С.В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства: теорія, методологія, механізми державного управління: Монографія. Київ: АМУ, 2016. 392 с.

19. Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 1. Методи та технології соціологічних досліджень. Практичний посібник. Київ, ФОП Мороз А.Т. 2024. 96 с.
20. Тілікіна Н.В. Оцінка та моніторинг ефективності навчальних заходів (тренінгів, семінарів, вебінарів тощо). Практичний посібник. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 96 с.
21. Узунов Ф.В. Види взаємодії бізнесу з органами державної влади та управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. №8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=611>
22. Як провести соціологічне дослідження: Методичні рекомендації. Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої, О.О. Яременко. Київ: Державний інститут проблем сім'ї та молоді, 2004. 264 с.

РОЗДІЛ 6. ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ ДЛЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

6.1. Основи фінансування соціальних проєктів

Фінансування соціальних проєктів є ключовим аспектом, що визначає їхню реалізацію, успішність і стійкість. Цей процес включає в себе забезпечення фінансових ресурсів для розробки, впровадження та моніторингу проєктів, що сприяють соціальному розвитку, покращенню якості життя та розв'язанню соціальних проблем. Основи фінансування соціальних проєктів охоплюють різні джерела, методи та принципи, які необхідно враховувати для забезпечення ефективності та сталості проєктів.

Існують деякі **принципи фінансування соціальних проєктів**, які бажано дотримуватися задля їх ефективної реалізації, а саме:

- *прозорість і звітність*. Фінансування має бути прозорим, а всі витрати повинні документуватися і звітуватися перед донорами та зацікавленими сторонами;
- *цільова орієнтація*. Кошти повинні бути спрямовані на досягнення конкретних соціальних цілей, що потребують розв'язання, та відповідати потребам громади;
- *сталий розвиток*. Важливо розробляти моделі фінансування, які забезпечать стійкість проєкту в довгостроковій перспективі, зокрема через створення доходних потоків;
- *співпраця та партнерство*. Залучення різних зацікавлених сторін, включаючи державні органи, бізнес, громаду та благодійні організації, може забезпечити додаткові ресурси та підтримку для реалізації проєктів;

- *інноваційність*. Використання нових підходів і технологій у фінансуванні соціальних проєктів може підвищити їхню ефективність і досягнення цілей.

Систематизація фінансових інструментів розвитку даного виду діяльності передбачає виділення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансової підтримки.

Внутрішнє фінансування складається з грошових потоків, одержаних соціальними підприємцями у процесі підприємницької діяльності ¹¹⁴ . Фінансування соціальних проєктів часто вимагає значних ресурсів, і однією з найважливіших умов їх реалізації є залучення власних фінансових джерел. Це дозволяє організаціям забезпечити певний рівень незалежності та гнучкості, а також слугує показником стабільності й надійності проєкту для зовнішніх інвесторів. Власні ресурси можуть забезпечувати базову підтримку ініціативи, особливо на ранніх етапах розробки та реалізації.

Серед *основних способів залучення власних фінансових* ресурсів для соціальних проєктів можна виділити:

- *Членські внески та добровільні пожертви*. Громадські організації, фонди та інші соціальні ініціативи часто залучають фінансування за рахунок членських внесків і пожертв учасників чи прихильників. Ці кошти можуть регулярно надходити від членів організації, що дозволяє створити стабільне джерело підтримки, яке використовується на покриття поточних витрат проєкту або його розширення.
- *Проведення благодійних заходів*. Благодійні концерти, ярмарки, аукціони й інші події є ефективним інструментом залучення власних ресурсів. Проведення таких заходів не тільки генерує кошти, але й підвищує обізнаність суспільства про діяльність

¹¹⁴ Actual problems of financing social entrepreneurship. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnyeproblemy-finansirovaniya-sotsialnogo-predprinimatelstva>

організації та реалізацію проєкту, залучаючи нових потенційних донорів та партнерів.

- *Платні послуги та продукти.* Деякі організації створюють соціально орієнтовані послуги або продукти, доходи від продажу яких спрямовуються на фінансування соціального проєкту. Наприклад, освітні курси, консультаційні послуги, майстер-класи, продаж тематичної продукції (сувенірів, книжок, одягу з символікою організації) можуть приносити дохід, що спрямовується на реалізацію цільових ініціатив.
- *Доходи від соціального підприємництва.* Соціальне підприємництво є перспективним напрямом для організацій, що прагнуть фінансувати свої проєкти з власних ресурсів. Такі підприємства створюють додаткову цінність для суспільства, одночасно отримуючи прибуток, який можна інвестувати в соціальні ініціативи. Цей метод сприяє сталому розвитку організації, оскільки вона стає менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.
- *Інвестиції в інфраструктуру або активи,* які можуть приносити регулярний дохід, – це ще один спосіб забезпечити проєкт фінансовими ресурсами. Наприклад, організація може придбати нерухомість, яку здаватиме в оренду, або ж інвестувати в інші активи, що генерують дохід. Такі інвестиції потребують певних початкових вкладень, але з часом можуть стати надійним джерелом фінансування проєкту.
- *Створення резервних фондів.* Власні резервні фонди дають змогу накопичувати кошти для підтримки проєкту в довгостроковій перспективі. Це можуть бути як благодійні фонди, створені для фінансування конкретних соціальних програм, так і резерви, які

акумулюються на випадок форс-мажорних обставин або для розвитку нових напрямків діяльності.

- *Партнерство з бізнесом.* Взаємодія з комерційними структурами може надати додаткове фінансування, особливо якщо бізнес виявляє зацікавленість у розвитку соціально відповідальної діяльності. Власні ресурси можуть включати партнерські внески, якщо організація залучає приватних спонсорів, готових інвестувати в її соціальні проєкти. Це можуть бути як грошові внески, так і інші форми підтримки, наприклад, надання послуг чи обладнання.

Залучення власних фінансових ресурсів дозволяє соціальним проєктам підвищити рівень автономії та стабільності, а також сприяє формуванню позитивного іміджу проєкту, що має значення для потенційних партнерів та спонсорів.

Зовнішнє фінансування представлене у формі статутного, позикового капіталу або пожертвувань, дані інвестиції можуть бути використані підприємцями як довгострокові інвестиції¹¹⁵. Статутний капітал зазвичай формується за рахунок внесків учасників або партнерів організації, що забезпечує базове фінансування і підтримку. Позиковий капітал, у свою чергу, може включати банківські кредити або інші форми фінансової допомоги, які необхідно повертати з відсотками, але які дозволяють швидко залучити великі суми для реалізації значних проєктів. Пожертвування ж, зокрема від благодійних фондів чи приватних осіб, дають можливість отримати кошти на соціальні та інші некомерційні цілі, що сприяє розвитку проєктів без зобов'язання щодо повернення.

¹¹⁵ Михальчук, Л., & Бендіог, С. (2021). Методи залучення фінансових ресурсів для розвитку соціального підприємництва. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-56>

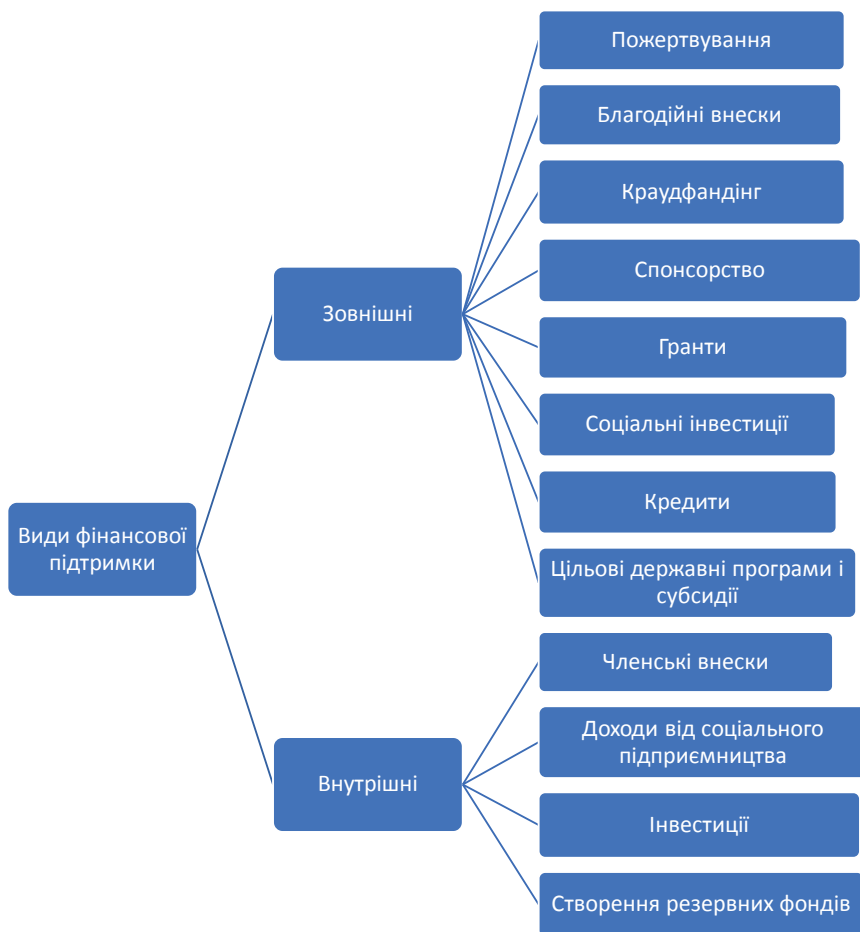


Рис. 6.1.1. Види фінансової підтримки соціальних проєктів

Джерело: складено автором.

Основні способи залучення *зовнішніх фінансових ресурсів* для соціальних проєктів включають:

- *Гранти від державних та міжнародних організацій.* Грантове фінансування надається державними, приватними та міжнародними фондами, які підтримують соціальні ініціативи. Вони можуть мати різну спрямованість – від підтримки

територіальних громад до розвитку екологічних проєктів або допомоги вразливим групам населення. Конкурс на отримання грантів зазвичай вимагає детального обґрунтування та планування проєкту.

- *Пожертвування від благодійних фондів та приватних осіб.* Пожертвування є одним із основних джерел фінансування соціальних ініціатив. Благодійні організації та приватні донори надають кошти на проєкти, спрямовані на розв'язання суспільно важливих питань, таких як освіта, охорона здоров'я, підтримка малозабезпечених сімей тощо.
- *Краудфандинг.* Залучення коштів через платформи краудфандингу дозволяє отримати фінансування від широкої аудиторії за рахунок невеликих внесків. Цей спосіб є ефективним для проєктів, які можуть отримати підтримку громади або викликати інтерес у великої кількості людей.
- *Соціальні інвестиції.* Деякі інвестори готові вкладати кошти в соціальні проєкти з перспективою не лише фінансового прибутку, але й соціального впливу. Соціальні інвестиції популярні в сферах сталого розвитку, освіти, екології, адже вони націлені на довготривалі зміни в суспільстві.
- *Позикове фінансування.* Соціальні проєкти також можуть залучати кредити або інші форми позикового капіталу від банків чи спеціалізованих фінансових установ. Хоча позики потребують повернення з відсотками, вони надають можливість швидко отримати значні кошти для реалізації ініціативи.
- *Цільові державні програми та субсидії.* Державні органи часто надають фінансування у вигляді субсидій або підтримки через спеціалізовані програми. Це фінансування зазвичай доступне для проєктів, що відповідають пріоритетам соціальної політики, і

включає підтримку освітніх, культурних, медичних та інших соціально значущих ініціатив.

Кожен із цих способів має свої переваги та обмеження, тому вибір джерела зовнішнього фінансування залежить від потреб, цілей та масштабів соціального проєкту. Такі види зовнішнього фінансування є важливими інструментами для розширення ресурсної бази підприємства, дозволяючи реалізовувати масштабні ініціативи, впроваджувати інновації та здійснювати оновлення матеріально-технічної бази. При цьому важливо обирати найбільш вигідний тип зовнішнього капіталу, враховуючи умови повернення, ризики та потреби в капіталовкладеннях для досягнення стабільності та зростання.

6.2. Типи джерел фінансування соціальних проєктів

Залежно від потреб соціальні проєкти можуть фінансуватися з різних джерел. Вибір моделі фінансування залежить від багатьох чинників, тому перед тим, як обрати конкретний підхід, важливо зрозуміти основні мотиви стейкхолдерів та оцінити можливості співпраці з ним.

Якщо згадати типологію соціальних проєктів, то їх класифікують **за типом фінансування**:

- *державні* (бюджетне фінансування) – фінансуються за рахунок державного бюджету та спрямовані на виконання національних соціальних програм;
- *недержавні* (громадські) – фінансуються за рахунок благодійних фондів, громадських організацій та спрямовані на досягнення конкретних соціальних цілей;
- *приватні* (корпоративні) – фінансуються бізнесом і можуть включати корпоративну соціальну відповідальність, наприклад, створення програм для підтримки місцевої громади чи екологічних ініціатив;

- *міжнародні* – фінансування здійснюється за рахунок міжнародних організацій та інституцій, зокрема, ООН, ЄС або міжнародних фондів.

А також типолоізують за *особливостями фінансування*:

- *змішані* – для здійснення таких проєктів їх організатори залучають кошти із різних джерел і на різних умовах;
- *інвестиційні* – його реалізація має задовольняти основний мотив інвестора – отримання максимального прибутку. Остання обставина різко знижує можливість стати інвестиційними для значної частини соціальних проєктів. Розрахунок на інвестиції для соціального проєкту повинен враховувати і відмінність форм інвестування, наприклад, будівництво доступного житла для малозабезпечених верств населення, творення соціального підприємства з переробки пластику та виробництва екологічно чистих товарів, створення інфраструктури для використання відновлюваних джерел енергії у віддалених громадах;
- *спонсорські* – спонсор проявляє інтерес до цілей проєкту, який потребує коштів, але, насамперед, він переслідує свою користь;
- *кредитні* – фінансування, специфіка якого полягає в тому, що отримання фінансових коштів можливе тільки під умову надання гарантій кредитній установі (наприклад, під заставу власності);
- *бюджетні* – фінансування в рамках державного, обласного, міського або районного бюджетів, найчастіше у вигляді асигнувань для здійснення планової діяльності державної або муніципальної установи, а в деяких випадках – цілої мережі відповідних установ, а також субсидій (дотація);
- *благодійні* – фінансування безприбуткових або витратних проєктів із неекономічних міркувань дозволяють виділити як самостійний тип благодійні проєкти.

Розглянемо детальніше основні джерела та механізми фінансування.

Бюджетне фінансування – це надання з бюджету у безповоротному порядку коштів на видатки, пов'язані зі здійсненням державних замовлень, виконанням державних програм, утриманням державних і комунальних установ та організацій¹¹⁶. Бюджетне фінансування являє собою процес виділення, зарахування, розподілу та перерахування коштів на рахунки розпорядників коштів у межах, визначених кошторисами і затверджених у бюджеті.

Бюджетні джерела – це кошти державного та місцевих бюджетів, що спрямовуються на фінансування реалізації соціальних та інноваційних проєктів. В *державному бюджеті* передбачено декілька каналів фінансування:

- *Фінансування через державні цільові програми*, які зазвичай включають цільове фінансування соціальних та інноваційних проєктів¹¹⁷. Поряд із центральним урядом, органи місцевої влади можуть виступати ініціаторами і співвиконавцями таких соціальних проєктів, залучаючи з центрального бюджету додаткові ресурси для розв'язання найважливіших місцевих соціальних проблем.
- *Розподіл бюджетних коштів через конкурси*. Міністерства та інші відповідні установи проводять конкурси для громадських організацій, які можуть подавати свої проєкти для отримання державного фінансування. Кожне міністерство встановлює свої пріоритети та критерії відбору, залежно від цілей і напрямів своєї діяльності. Бюджетні кошти не можуть використовуватися на

¹¹⁶ Джерела походження коштів (активів); Джерела коштів // Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції / А. Г. Чубенко, М. В. Лошицький, Д. М. Павлов, С. С. Бичкова, О. С. Юнін. — Київ : Ваїте, 2018. — С. 213. — ISBN 978-617-7627-10-3.

¹¹⁷ Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

придбання основних засобів, таких як меблі, офісна техніка, комп'ютери, транспорт, а також на утримання самої організації. Допустимі витрати та встановлені норми фінансування визначені у Положенні про порядок реалізації програм та проведення заходів¹¹⁸.

- *Цільові субвенції надаються на реалізацію конкретних проєктів.* Відповідно до Бюджетного Кодексу України¹¹⁹, субвенції – міжбюджетні трансферти для використання на певну мету в порядку, визначеному органом, який прийняв рішення про надання субвенції. Розподіл субвенції ТГ здійснюється залежно від площі території та чисельності сільських жителів відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад»¹²⁰. Субвенція надається для створення, модернізації інфраструктури територіальної громади та може спрямовуватися на нове будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів інфраструктури, що належать до комунальної форми власності (у тому числі на виготовлення проєктної та містобудівної документації).

Місцевий бюджет. Відповідно до Бюджетного Кодексу України¹²¹: місцеві бюджети – це бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування; бюджети місцевого

¹¹⁸ Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проєктів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка (зі змінами): Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1049. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2011-%D0%BF#Text>

¹¹⁹ Бюджетний Кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

¹²⁰ Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 16.03.16 № 200. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2023-%D0%BF#Text>

¹²¹ Бюджетний Кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

самоврядування – бюджети сільських, селищних, міських територіальних громад, а також бюджети районів у містах (у разі утворення районних у місті рад). На сьогодні бюджети територіальних громад наділені такими ж повноваженнями, як і бюджети міст обласного значення, а також мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом. Це означає, що в законі про державний бюджет на плановий рік для бюджетів територіальних громад визначаються обсяги міжбюджетних трансфертів¹²².

Місцеві цільові програми. Місцеві органи влади та органи місцевого самоврядування можуть розробляти і фінансувати соціальні та інноваційні проекти.

Співфінансування проектів. Місцевий бюджет може використовуватися для співфінансування проектів, які також підтримуються іншими джерелами фінансування, наприклад, грантами міжнародних та українських фондів.

Недержавне (громадське) фінансування відбувається за рахунок благодійних фондів, громадських організацій. Воно спрямоване на підтримку соціальних ініціатив, які націлені на розв’язання конкретних проблем та досягнення певних суспільно корисних результатів. Громадське фінансування часто зосереджене на проектах, які охоплюють такі сфери, як охорона здоров'я, екологія, освіта, підтримка малозабезпечених або вразливих груп населення, а також розвиток культури і мистецтва. Благодійні фонди можуть надавати як одноразову фінансову підтримку, так і довгострокові гранти для реалізації проектів, що відповідають їхнім стратегічним цілям. Громадські організації також відіграють важливу роль у зборі коштів і їх спрямуванні на розв'язання нагальних соціальних проблем. Вони часто організовують різноманітні заходи, спрямовані на залучення донорів та спонсорів, такі як благодійні акції, аукціони та фестивалі.

¹²² Бюджетний Кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

Основна перевага такого фінансування полягає у гнучкості та оперативності: громадські фонди та організації можуть швидше реагувати на соціальні виклики, оскільки їх діяльність менш регламентована порівняно з державними структурами. Водночас таке фінансування вимагає чіткого обґрунтування потреб і прозорої звітності, що створює довіру та забезпечує подальшу підтримку з боку донорів і громадськості.

Приватне (корпоративне) бюджетування фінансуються бізнесом і можуть включати корпоративну соціальну відповідальність, наприклад, створення програм для підтримки територіальної громади чи екологічних ініціатив.

Міжнародне фінансування здійснюється за рахунок міжнародних організацій та інституцій, зокрема, ООН, ЄС або міжнародних фондів.

За особливостями фінансування розділяють фінансування змішане, інвестиційне, грантове, кредитне та інші види, які розглянемо далі більш детально.

Змішане фінансування – це фінансування реалізації соціального проекту їх організатори залучають кошти із різних джерел і на різних умовах. Соціальні проекти часто мають змішане фінансування. Це означає, що для їх виконання організатори залучають кошти з декількох різних джерел, кожне з яких пропонує свої умови. Такий підхід є оптимальним для багатьох соціальних ініціатив, оскільки дозволяє об'єднати ресурси, які окремо не змогли б повністю забезпечити потреби соціального проекту. Більшість неурядових організацій, що займаються соціальними проектами, віддають перевагу саме цьому формату фінансування. У певних випадках змішане фінансування стає умовою залучення окремих джерел. Наприклад, для підтримки молодіжних та дитячих громадських ініціатив витрати можуть покриватися як за рахунок державних коштів, так і за допомогою позабюджетного фінансування.

Інвестиційне фінансування – це фінансування, яке має задовольняти основний мотив інвестора – отримання максимального прибутку або соціальної користі. Остання обставина різко знижує можливість стати інвестиційними для значної частини соціальних проєктів. Розрахунок на інвестиції для соціального проєкту повинен враховувати і відмінність форм інвестування, наприклад, будівництво доступного житла для малозабезпечених верств населення, відкриття соціального підприємства з переробки пластику та виробництва екологічно чистих товарів, створення інфраструктури для використання відновлюваних джерел енергії у віддалених територіальних громадах тощо.

Інвестиційні джерела фінансування місцевого соціально-економічного розвитку охоплюють ресурси, включають ресурси, які залучаються в місцеву економіку задля створення нових активів. Характерною особливістю інвестицій є те, що вони спрямовуються безпосередньо саме на реалізацію певного соціального проєкту, а не перераховуються через місцевий бюджет територіальної громади. Ці інвестиції можуть належати як приватним особам, так і частково чи повністю перебувати у комунальній власності.

Приватні інвестиції – це кошти, вкладені приватними підприємствами або інвесторами в соціальні проєкти. Це може включати соціальні інвестиції, коли інвестори зацікавлені не лише в прибутку, але й у досягненні соціальних цілей.

Комунальні інвестиції – це форма фінансування, яка передбачає залучення інвестиційних ресурсів для розвитку інфраструктури та реалізації соціально значущих проєктів на рівні територіальних громад і комунальних підприємств. Головною метою цього виду фінансування є поліпшення якості життя населення шляхом модернізації, розвитку й утримання об'єктів місцевої інфраструктури, таких як дороги, мережі водо- й теплопостачання, житловий фонд, школи, лікарні тощо. Фінансування здійснюється за рахунок коштів,

отриманих із різних джерел: місцевий бюджет; державні субсидії; кредити та позики; інвестиції приватного сектору.

Кредитне фінансування – це фінансування, специфіка якого полягає в тому, що отримання фінансових коштів можливе тільки під умову надання гарантій кредитній установі (наприклад, під заставу власності). Органи місцевої влади та місцевого самоврядування мають право здійснювати місцеві запозичення до бюджету ТГ – як місцеві, так і внутрішні, в тому числі шляхом отримання кредитів (позик) від банківських установ і міжнародних фінансових організацій. Наприклад, Ощадбанк надає кредити для органів місцевого самоврядування. Це фінансування розвитку місцевого бюджету для здійснення затверджених бюджетних видатків, визначених відповідно до завдань та очікуваного результату бюджетних програм. Запозичення здійснюються до бюджету розвитку і кошти спрямовуються на реалізацію інвестиційних програм (проектів), метою яких є розвиток комунальної інфраструктури, впровадження ресурсозберігаючих технологій, створення, приріст чи оновлення стратегічних об'єктів довготривалого користування або об'єктів, які забезпечують виконання завдань міських рад, спрямованих на задоволення інтересів населення їх громад. Залучення кредитних ресурсів передбачає виникнення боргових зобов'язань, які мають умови строковості, платності та повернення¹²³.

Спонсорство – це фінансова підтримка від приватних компаній або бізнес-структур, які готові інвестувати в соціальні ініціативи в обмін на позитивний імідж та маркетингові можливості.

Грантове фінансування. Більшість міжнародних фондів і організацій, які надають фінансову підтримку на реалізацію проектів громадським організаціям, віддають перевагу проектам, сфера поширення яких – невеликі міста та/або територіальні громади. Сьогодні в Україні грантові джерела часто

¹²³ Галайдюк В.В., Лоріашвілі Л.С., Пеша І.В., Сопівник І.В., Тілікіна Н.В. Навчально-методичне забезпечення організації соціальної роботи та надання соціальних послуг у територіальних громадах. Навчальний посібник. Київ, 2024. С. 300.

мають вирішальне значення для фінансування різноманітних проєктів у сфері соціальних послуг. Грантова допомога може бути у формі як грошових коштів (безповоротні гранти), так і обладнання, матеріалів, медичної допомоги, які надаються на безповоротній основі. Грантове фінансування можна отримати як від міжнародних донорів, так і від українських благодійних організацій чи фондів.

Міжнародні гранти. Багато міжнародних організацій та фондів надають гранти на підтримку освітніх проєктів та проведення навчання. Це можуть бути гранти на розробку навчальних програм, проведення досліджень, організацію тренінгів та семінарів. Список міжнародних організацій, які надають такі гранти, наведено у Додатку 4.8.

Благодійні фонди та громадські організації: ICAP Єднання, IREX, Міжнародний альянс громадського здоров'я, МБФ «Фонд Східна Європа», МБФ «Український жіночий фонд» (див. Додаток 4.8).

Національні гранти. Національні грантові програми, які фінансуються урядом або приватними фондами, також можуть бути джерелом фінансування соціальних проєктів. Наприклад, гранти на інноваційні освітні проєкти, розвиток дистанційного навчання тощо.

Фінансування соціальних проєктів із різних джерел дозволяє забезпечити стійкий розвиток ініціативи та підвищити якість підготовки та реалізації соціальних проєктів. Важливо постійно шукати та використовувати всі можливі ресурси для підтримки соціальних ініціатив. Залучення коштів із різних джерел – від державного до благодійного фінансування – розширює можливості для впровадження нових соціальних проєктів та підвищення ефективності соціальних послуг.

Для **ефективного залучення фінансування** доцільно дотримуватися певних механізмів:

- підготовка детальної проєктної заявки, що включають опис проєкту, бюджет, очікувані результати та інші необхідні документи;
- встановлення тісної співпраці з органами місцевої влади, що може допомогти в отриманні необхідного фінансування;
- постійний моніторинг доступних можливостей фінансування, включаючи державні програми, грантові конкурси та інші джерела;
- співпраця з різними партнерами (закладами освіти, громадськими організаціями та приватним сектором), що буде сприяти отриманню фінансування.

Належне фінансування соціальних проєктів є ключовою умовою їхньої ефективності, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості соціальної роботи та послуг, наданих у територіальних громадах для вразливих груп населення, зокрема осіб і сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах. Для забезпечення фінансування проєктів необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає оцінку реальних потреб громади, детальне планування, залучення різноманітних джерел фінансування (державні програми, гранти, благодійні внески тощо) та ефективне управління ризиками. Правильна організація фінансової складової стає основою для успішного впровадження соціальних проєктів, які здатні покращувати якість життя, розширювати доступ до необхідних послуг і створювати довгострокові позитивні зміни у суспільстві.

6.3. Фандрайзинг, краудфандинг, філантропія

Фандрайзинг – це процес збору коштів для фінансування проєктів, програм або організацій, зазвичай у сфері соціального підприємництва, благодійності або культурної діяльності. Він включає в себе різноманітні

стратегії та методи залучення фінансування, такі як індивідуальні пожертви, гранти, спонсорство та партнерство з бізнесом.

Термін «фандрайзинг» походить від англійського слова fundraising, яке складається з двох частин: «fund» (кошти, фонди) та «raise» (піднімати, збільшувати) і означає процес залучення ресурсів і фінансів¹²⁴.

У науковій літературі можна зустріти два написання цього поняття – «фандрейзинг» і «фандрайзинг». Ми будемо використовувати останній

Фандрайзинг – це професійна діяльність з мобілізації фінансових та інших ресурсів для здійснення соціально важливих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, що потребує спеціальних знань і навичок фандрайзера, здатних вплинути на ухвалення позитивного рішення донором.¹²⁵

Фандрайзинговою діяльністю займаються неприбуткові організації (НПО), які зосереджуються на пошуку фінансових джерел та інших ресурсів, необхідних для реалізації своїх проєктів. Їх можна назвати суб'єктами фандрайзингу. Відповідно до Податкового кодексу України, до категорії НПО належать¹²⁶: «бюджетні установи; громадські об'єднання, політичні партії, релігійні та благодійні організації, пенсійні фонди, чия діяльність не передбачає отримання і розподілу прибутку серед засновників, членів органів управління чи пов'язаних осіб, а також працівників цих організацій – після їх включення до Реєстру неприбуткових організацій та установ».

Основними донорами фандрайзингу (або об'єктами) є різні категорії благодійників – благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури.

Історично, збір пожертв для суспільно важливих цілей почав активно розвиватися ще у XVII-XVIII століттях. Серед перших великих меценатів

¹²⁴ Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов. – К.: Алерта, 2015. – 272 с.

¹²⁵ Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов. – К.: Алерта, 2015. – 272 с.

¹²⁶ Податковий кодекс України: прийнятий Верховною Радою України 2 груд.2010 р. № 2755-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

виділяється європейська родина Медічі, яка підтримувала наукові й культурні проекти епохи Відродження. Також прикладом можуть слугувати Ротшильди, які протягом усього XX століття активно підтримували благодійні ініціативи.

Термін «фандрайзинг» виник у США в XIX столітті, коли пожертвування почали спрямовувати на соціальні ініціативи так званого «третього сектору» – неурядових організацій, що заповнювали прогалини, якими не займався ані приватний, ані державний сектор¹²⁷. У 1900 році Чарльз Уорд та Френк Пірс започаткували один із перших масштабних проектів збору коштів на будівництво християнського центру YMCA у Вашингтоні¹²⁸. У 1931 році було створено Нью-Йоркський Суспільний Фонд, донори якого самостійно обирали напрями для пожертвувань¹²⁹. Поширені також корпоративні пожертви, як, наприклад, ініціативи засновника Facebook Марка Цукерберга, який спрямовує мільярди на соціальні проекти. Компанія Apple щороку виділяє на благодійність близько \$30 мільйонів, а підприємець Воррен Баффет з 2006 року пожертвував на різні проекти понад 30 мільярдів доларів¹³⁰.

Отже, завданнями фандрайзингу є^{131, 132}:

- залучення ресурсів для реалізації цільових, соціально значущих та наукових проектів;
- оцінка результативності роботи організації;
- моніторинг і аналіз ефективності проектів;
- пошук нових ідей для розробки майбутніх проектів;
- підтримка цільових груп та сприяння самореалізації особистостей;

¹²⁷ John Greensmith. Trends in fundraising and giving by International NGOs. Trends in fundraising and giving by International NGOs

¹²⁸ A History of Modern Philanthropy. <https://www.historyofgiving.org/1930-1980/1948-jewish-philanthropists-help-finance-the-state-of-israel/>

¹²⁹ A Brief History of Nonprofit Organizations (And What We Can Learn). <https://nonprofituhub.org/a-brief-history-of-nonprofit-organizations/>

¹³⁰ Збір коштів. Вікіпедія.

https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80_%D0%BA%D0%BE%D1%88%D1%82%D1%96%D0%B2

¹³¹ Куц С. Фандрайзинг АВС: посібник для початківців. К.: Центр філантропії, 2008. 92 с.

¹³² Башун О.В. Вплив маркетингу і фандрайзингу на трансформацію бібліотек. – Донецьк: УКЦентр, 1999. 204 с

- підвищення репутації організації та зміцнення довіри суспільства до її діяльності;
- просвіта громадськості щодо проблем, на які спрямована діяльність організації.

Для досягнення цих завдань використовують такі джерела¹³³:

- гранти від міжнародних благодійних фондів,
- фінансування з місцевого бюджету,
- підтримка з інших фондів,
- участь у державних або регіональних програмах,
- звернення до комерційних структур і банків,
- збір пожертв,
- залучення інших видів ресурсів.

Існує різна **класифікація за формами і видами фандрайзингу**. Наприклад, виділяють *волонтерський фандрайзинг*, який передбачає залучення коштів через особисті контакти між прихильниками та друзями організації. Зазвичай це відбувається на великих благодійних заходах, таких як концерти та марафони. До класичних прикладів цього підходу належать всесвітньо відомі ініціативи на зразок Movember, Ice Bucket Challenge, Sleep Out, Race for Life¹³⁴. Волонтерський фандрайзинг вважається одним із найдієвіших методів збору коштів, оскільки ґрунтується на довірі та особистих зв'язках між волонтерами й донорами¹³⁵.

Також виділяють такі **форми фандрайзингової діяльності**, як¹³⁶:

- *грантовий фандрайзинг* – це система заходів з пошуку фінансування, необхідного для реалізації некомерційних проєктів

¹³³ Фандрайзинг: навч. посіб.– Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «УкраїнаСША» (USAID) – 2003.– 95 с.

¹³⁴ Sleep Out makes a meaningful impact. <https://www.covenanthouse.org/sleepout>

¹³⁵ Abby Jarvis. Peer-to-Peer Fundraising. <https://www.qgiv.com/blog/peer-to-peer-fundraising/>

¹³⁶ Шнирков О.І., Мінгазутдінов І.О. Фандрайзинг: основні особливості та форми: метод. посіб. 1-ше вид. К.: Ін-т міжнар. відн. КНУ ім. Т. Шевченка, 2000. 50 с.

шляхом цільового фінансування в рамках конкурсних програм, грантів тощо;

- *благодійницький фандрайзинг* – це діяльність із забезпечення фінансовими та інших матеріальними ресурсами, необхідними для реалізації некомерційних проєктів шляхом отримання разової підтримки від спеціальних благодійних фондів, бізнеса, окремих фізичних осіб.

У деякій літературі можна зустріти такі **види** фандрайзингу, як:

- *прямий фандрайзинг* – залучення коштів безпосередньо від донорів або спонсорів через різні канали комунікації;
- *грантовий фандрайзинг* – подання заявок на фінансування проєктів від державних або приватних фондів;
- *корпоративний фандрайзинг* – співпраця з бізнесом, який може надати фінансову або матеріальну підтримку в обмін на маркетингові можливості.

Виділяють такі **основні методи фандрайзингу**, які можна згрупувати за різними напрямками¹³⁷:

- *благодійні сервітути* – право благодійників встановлювати обмеження на використання нерухомості для благодійних цілей;
- *інтернет-зв'язок* – постійна комунікація з донорами через електронну пошту, оперативне інформування про події;
- *вуличні збори* – скриньки для пожертв у громадських місцях. Хоча цей метод малоефективний, він дозволяє збирати кошти без безпосередньої участі збирача;
- *фінансування з бюджету* – громадські організації можуть отримувати кошти через участь у грантових конкурсах;

¹³⁷ Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов. – К.: Алерта, 2015. – 272 с.

- *ендавмент* – інвестиції, з яких отримуються доходи для благодійної діяльності;
- *грантові заявки* – подача детальних заявок на проекти для отримання фінансування;
- *додаткові інструменти* – QR-коди, банкомати, електронні перекази, благодійні телефонні лінії та SMS-акції;
- *краудсорсинг* – залучення великої кількості добровольців для розв'язання суспільно значущих проблем;
- *краудфандинг* – добровільна фінансова підтримка проєктів, зазвичай через інтернет;
- *листи до благодійників* – як безособові, так і персоналізовані листи з інформацією про діяльність організації;
- *особисті зустрічі* – ефективний спосіб, що вимагає часу та професійних навичок;
- *партнерські проєкти* – пропозиції для спільної реалізації проєктів;
- *банківські квитанції* – інструмент пожертв, хоча й менш зручний для донора;
- *публічні збори* – збір коштів або майна через електронні засоби зв'язку або безпосередньо;
- *разові акції* – аукціони, збори коштів, які спрямовані на безпосереднє залучення цільової аудиторії;
- *реклама* – малоефективний метод, що включає публікації, відеоролики, плакати;
- *розпродаж сувенірів* – продаж товарів із символікою для привернення уваги до проблеми;
- *листи подяки* – встановлення тісніших контактів з благодійниками;
- *спадщина* – заповіти та спадкові договори для благодійних цілей;

- *статті в медіа* – ефективний для збору пожертв у критичних ситуаціях;
- *телефонні звернення* – популярний метод у Західній Європі та США, менш поширений в Україні;
- *членські внески* – регулярні пожертви від членів організації або учасників проекту.

Ці методи надають різні можливості для збору коштів, що дозволяє адаптувати підхід до конкретних потреб та аудиторій.

Краудфандинг (від англ. crowdfunding) – це процес збору коштів від великої кількості людей (громадськості) через онлайн-платформи для фінансування проектів, стартапів або ініціатив. Краудфандинг дозволяє митцям, підприємцям і соціальним підприємствам залучати кошти безпосередньо від потенційних споживачів чи прихильників.

Краудфандинг (англ. crowdfunding, crowd – «натовп», funding – «фінансування») – це процес колективної співпраці людей (донорів), які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси разом, щоб підтримати зусилля або надати допомогу у розв'язанні якоїсь суспільної проблеми інших людей або організацій (реципієнтів), що здійснюється, як правило, через Інтернет¹³⁸.

Збір коштів має різні цілі: допомога постраждалим від природних катастроф, розв'язання індивідуальних проблем (наприклад, кошти на лікування), підтримка вболівальників, фінансування політичних кампаній, розвиток стартапів та малого бізнесу, а також створення програмного забезпечення для отримання прибутку від колективних інвестицій. Краудфандинг як один із інструментів збору коштів починається з визначення мети й обсягу фінансування, розрахунку витрат і надання доступу до цієї

¹³⁸ Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. 272 с.

інформації всім зацікавленим. Також у відкритому доступі має бути інформація про перебіг збору коштів.

Краудфандинг існує вже століттями. Ще у XVIII столітті такі композитори, як Людвіг ван Бетховен та Йозеф Гайдн, отримували підтримку від прихильників для створення своїх творів. Із появою інтернету ця практика стала доступнішою і популярнішою. Сучасний краудфандинг почався із запуску ArtistShare у 2003 році для фінансування музикантів, а потім з'явилися Indiegogo (2008) та Kickstarter (2009), які дозволяють збирати кошти на реалізацію різноманітних проєктів.

Сьогодні особливо популярними стали краудфандингові платформи, що допомагають фінансувати соціальні проєкти – від підтримки дитячих будинків і оплати лікування дітей до допомоги безпритульним тваринам. На таких платформах дані про суму зібраних коштів, кількість донорів, тривалість проєкту, його мету та мультимедійні матеріали завжди доступні для перегляду. В Україні серед **краудфандингових платформ** можна виділити:

- *«Моє Місто»* – українська краудфандингова платформа, яка з 2015 року допомагає громадським організаціям, благодійним фондам, волонтерам та активним спільнотам збирати кошти на реалізацію соціальних та громадських проєктів, а також надає авторам знання про основи фандрайзингу та краудфандингу¹³⁹.
- *Спільнокошт* – одна з провідних українських краудфандингових платформ, заснована у 2012 році¹⁴⁰.
- *Українська біржа благодійності*, заснована у 2012 році, зібрала майже 500 мільйонів гривень для розв'язання гуманітарних проблем, викликаних війною¹⁴¹.

¹³⁹ <https://mycity.one/>

¹⁴⁰ <https://biggggidea.com/projects/>

¹⁴¹ <https://248.dp.ua/>

- *Startera* – краудфандингова платформа для творчих та соціальних проєктів, яка також підтримує гуманітарні ініціативи, такі як евакуація людей з небезпечних районів¹⁴².

Також варто згадати такі благодійні організації і платформи, як: «Таблеточки» (благодійний фонд, що допомагає дітям з онкологічними захворюваннями); «Пласт» (скаутинговий рух, який підтримує військових); «Meeting me»; Фонд «Твоя опора» (допомога важко хворим дітям та підтримка дітей, які постраждали від війни); «People's Project» (платформа, що об'єднує волонтерів та жертводавців).

Краудфандинг має декілька **форм**, кожна з яких підходить для різних проєктів:

- *донорський краудфандинг* – учасники роблять пожертви без очікування винагороди, зазвичай для благодійних і соціальних ініціатив;
- *нагородний краудфандинг* – донори отримують нефінансову винагороду, як-от продукти чи послуги, що виникнуть завдяки проєкту;
- *замовний краудфандинг* – передплата на продукт чи послугу, яка ще розробляється, дозволяє виробнику фінансувати виробництво заздалегідь;
- *кредитний краудфандинг* – кошти надаються у вигляді позики, що підлягає поверненню з відсотками, як форма бізнес-фінансування;
- *інвестиційний краудфандинг* – інвестори отримують частку в компанії, що відкриває можливість для приватного інвестування;
- *гібридні моделі* – поєднують декілька видів для гнучкішого фінансування проєктів.

Отже, обидва методи (і фандрайзинг, і краудфандинг) спрямовані на збір фінансових ресурсів для проєктів, але фандрайзинг зазвичай відбувається

¹⁴² <https://startera.org.ua/>

через професіоналів, які використовують спеціалізовані навички для залучення великих донорів, тоді як краудфандинг залучає широку аудиторію для збору менших сум від багатьох людей через онлайн-платформи. Фандрайзинг фокусується на довгострокових відносинах з донорами, тоді як краудфандинг часто є разовою акцією. Обидва підходи сприяють реалізації соціально значущих проєктів, проте відрізняються за методами залучення ресурсів. Вони є важливими інструментами для фінансування соціальних проєктів, які можуть забезпечити необхідні ресурси для реалізації ідей та ініціатив у різних сферах.

У наступній таблиці наведено відмінності між поняттями «фандрайзинг» і «краудфандинг», а також особливості й інших понять благодійної діяльності (див. табл. 6.3.1).

Згідно з Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»¹⁴³ визначено, що:

- **благодійна діяльність** – це «добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених цим Законом цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара (набувач благодійної допомоги (фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада)»).

Також цим Законом визначено такі терміни, як:

- **меценатська діяльність** – «благодійна діяльність у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень, яка здійснюється у порядку, визначеному цим Законом та іншими законами України»;

¹⁴³ Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

Таблиця 6.3.1. Основні відмінності між фандрайзингом, краудфандингом, благодійністю та філантропією

Критерій	Фандрайзинг	Краудфандинг	Благодійність	Філантропія
Основна мета	Залучення коштів для проєктів або діяльності організації	Збір коштів від великої кількості людей через інтернет	Допомога окремим людям чи групам у скрутному становищі	Підтримка значущих соціальних, культурних чи наукових ініціатив
Суб'єкти	Неприбуткові організації, громадські ініціативи, НУО	Підприємці, автори проєктів, інноватори, громадські діячі	Індивідуальні благодійники, бізнес, громадські фонди	Великі меценати, корпорації, відомі діячі
Об'єкти фінансування	Проєкти, соціальні ініціативи, неприбуткові організації	Креативні, бізнес-проєкти, соціальні стартапи	Люди у скрутному становищі, нужденні групи	Культурні, освітні, наукові та інші значущі для суспільства проєкти
Джерела фінансування	Пожертви, гранти, спонсорство, внески	Маленькі внески від багатьох людей	Одноразові або регулярні пожертви	Великі пожертви, спадки, гранти
Методи збору коштів	Волонтерські збори, благодійні заходи, прями запити, особисті контакти	Онлайн-платформи (Kickstarter, GoFundMe)	Пожертви на рахунок організації або через благодійні фонди	Ініціювання фондів, довгострокові інвестиції в розвиток галузей
Цільова аудиторія	Часто націлений на окремих донорів або спонсорів	Звертається до широкої аудиторії, включаючи всіх, хто зацікавлений у проєкті.	Люди у складних життєвих обставинах, ті, хто потребує негайної допомоги	Суспільство загалом, культурні, наукові та освітні установи, медичні заклади, системні соціальні проєкти
Типи проєктів	Зазвичай асоціюється з благодійними, соціальними або культурними проєктами.	Використовується як для соціальних проєктів, так і для комерційних стартапів.	Короткострокові, орієнтовані на негайну допомогу або розв'язання конкретних гострих проблем; включають гуманітарну допомогу,	Довгострокові, орієнтовані на системні зміни та розвиток; включають проєкти у сфері освіти, науки, охорони здоров'я,

Критерій	Фандрайзинг	Краудфандинг	Благодійність	Філантропія
			підтримку під час криз, медичну допомогу.	культури, екології та соціальних реформ
Тип взаємодії з донорами	Побудова довгострокових зв'язків, підтримка звітності	Мінімальна, обмежується участю в краудфандинговій платформі	Часто одноразова, надання звіту не є обов'язковим	Публічне визнання внеску, звітність про вплив благодійності
Винагороди	У фандрайзингу донори можуть отримувати подяки або інші невеликі винагороди.	У краудфандингу донори часто отримують конкретні винагороди в залежності від суми внеску.	винагороди не передбачені, акцент на допомозі нужденним.	Не передбачас винагород; спрямована на реалізацію соціальних змін.
Приклади	Благодійні аукціони, акції збору коштів на соціальні проекти	Збір коштів на запуск бізнес-ідей чи старту через інтернет	Допомога постраждалим від природних катастроф, надання ліків	Пожертви на культурні інститути, університети

Джерело: складено автором.

- **спонсорство** – «добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами набувачів благодійної допомоги з метою популяризації виключно свого імені (найменування), свого знака для товарів і послуг»;
- **благодійна пожертва** – це «безоплатна передача благодійником коштів, іншого майна, майнових прав у власність бенефіціарів для досягнення певних, наперед обумовлених цілей благодійної діяльності, відповідно до цього Закону».

Благодійність (або **добročинність**) – це діяльність, спрямована на добровільну допомогу іншим, яка може включати надання фінансової, матеріальної або моральної підтримки людям, організаціям чи громадам, що потребують допомоги. Цей акт базується на принципах співчуття, соціальної відповідальності та солідарності. Благодійність може реалізовуватися через різні форми, зокрема пожертвування, волонтерство чи організацію благодійних заходів.

Особливою формою благодійництва є **філантропія** – «добročинність, добровільна безкорислива допомога та покровительство нужденним»¹⁴⁴. Приклади благодійності й філантропії часто взаємопов'язані, хоча не вся благодійність є філантропією, і не кожна філантропія є благодійною діяльністю.

Філантрон – це особа, яка займається добročинністю¹⁴⁵.

Цифрова філантропія – це «новий сучасний інструмент благодійності, що полягає в застосуванні мобільних технологій».¹⁴⁶ Завдяки сучасним технологіям, інтернету та мобільному зв'язку, благодійність стає масовим

¹⁴⁴ Комаровський О.В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб. Луганськ, 2007. 54 с.

¹⁴⁵ Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. 272 с.

¹⁴⁶ Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. 272 с.

рухом, що спрощує доступ до благодійних проєктів для мільйонів людей. Наприклад, через СМС-збір вдалося зібрати 35 млн доларів на допомогу постраждалим від землетрусу на Гаїті. В Україні «Київстар» підтримує розвиток цифрової філантропії разом із Фондом Віктора Пінчука, надаючи технічні та кадрові ресурси, але для успішного впровадження потрібна державна підтримка й законодавчі зміни, зокрема у сфері оподаткування.

Відповідно до Закону України «Про волонтерську діяльність» **волонтерство** є формою благодійної діяльності – «добровільною, соціально спрямованою, неприбутковою діяльністю, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги»¹⁴⁷.

Підводячи підсумок, варто зазначити, що в законодавстві немає єдиного трактування понять та їх єдиної класифікації за формами і видами. Так само відсутня єдність у визначенні форм і видів благодійної діяльності і серед науковців:

- *форми* благодійності: меценатство; волонтерська діяльність; гуманітарна допомога; миротворча благодійна практика; донорство¹⁴⁸;
- *види* благодійництва: благодійність, волонтерство, меценатство¹⁴⁹;
- *форми* благодійної діяльності: меценатство, гуманітарна допомога, донорство, миротворча благодійна практика; *за способом реалізації* благодійної діяльності: благодійна пожертва, допомога, внесок, гранд¹⁵⁰.

¹⁴⁷ Про волонтерську діяльність: Закону України від 19 квітня 2011 року № 3236-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>

¹⁴⁸ Марченко О.В. Природа благодійної діяльності в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». С. 63–66.

¹⁴⁹ Сербин Р.А. Детермінація форм благодійної діяльності. Підприємництво, господарство і право. Цивільне право і процес. 2016. № 12. С. 47–52.

¹⁵⁰ Марченко О.В. Природа благодійної діяльності в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». С. 63–66.

6.4. Донори, їх класифікація. Характеристика донорських організацій, що діють в Україні

Після ідентифікації проблеми та аналізу зацікавлених сторін наступним важливим кроком стає вибір донорів, які найбільш зацікавлені у фінансуванні подібних ініціатив. Пошук відповідних донорів вимагає детального розуміння їхніх пріоритетів, цілей та політики фінансування, оскільки кожна організація має свої специфічні вимоги до проєктів, що підтримуються. Щоб збільшити шанси на успіх, важливо обирати донорів, які вже мають досвід фінансування проєктів у потрібній сфері або демонструють зацікавленість у розв'язанні подібних питань. Такий цілеспрямований підхід дозволяє не лише підвищити ймовірність отримання фінансування, але й залучити до співпраці організації, що можуть надавати додаткову експертизу або ресурсну підтримку для реалізації задуму.

Донори – це «міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства»¹⁵¹.

Донором може бути будь-яка особа чи організація, яка надає фінансову, матеріальну або іншу підтримку для реалізації соціальних, культурних, освітніх та інших проєктів, тоді як донорська організація – це специфічний тип донора, представлений організацією або фондом.

Донорська організація – це установа або фонд, що надає фінансову, матеріальну чи технічну підтримку для реалізації проєктів, програм або ініціатив з різних сфер, таких як соціальна допомога, охорона здоров'я, освіта, екологія тощо. Ці організації зазвичай фінансують неприбуткові проєкти або

¹⁵¹ Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. 272 с.

надають гранти для підтримки соціально важливих ініціатив. Донорська організація може працювати як на міжнародному, так і на місцевому рівні, підтримуючи громадські організації, благодійні фонди, соціальні підприємства та інші проекти, що спрямовані на суспільне благо.

В Україні функціонує безліч донорських організацій, які підтримують різні соціальні, економічні та екологічні ініціативи. Ці організації можуть бути міжнародними, національними або місцевими, і кожна з них має свої пріоритети, критерії відбору та специфіку фінансування.

У нашому посібнику ми будемо використовувати термін «донори», тому що він включає як фізичних, так і юридичних осіб, які надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду.

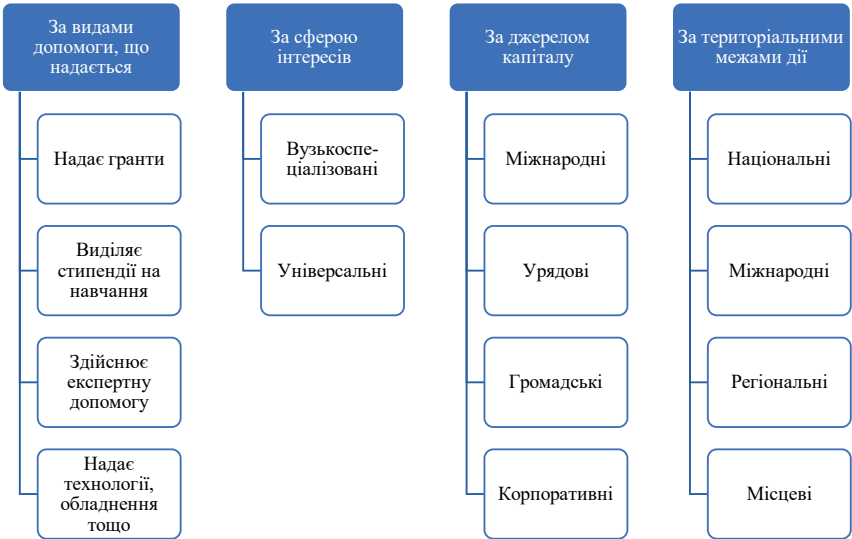


Рис. 6.4.1. Класифікація донорів

Джерело: складно за ¹⁵².

¹⁵² Методичні рекомендації щодо написання проєктних заявок.
<https://rayradavn.gov.ua/images/metodychna/zayavka.pdf>

Існує декілька класифікацій донорів, які можна систематизувати у чотири групи (див. рис. 6.4.1).

Наведемо деякі основні типи донорських організацій, які діють в Україні.

Міжнародні донори – це фонди та організації, які мають глобальне або регіональне охоплення і надають фінансування для соціальних проєктів в Україні. До таких донорів належать:

- Глобальний екологічний фонд (GEF).
- Глобальний фонд кліматичного партнерства (GCPF – Global Climate Partnership Fund).
- Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (UNICEF).
- Європейський банк реконструкції та розвитку.
- Міжнародна фінансова корпорація (IFB).
- Міжнародний банк реконструкції і розвитку.
- Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ).
- Представництво Європейського Союзу в Україні.
- Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП).
- Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН).
- Рада Європи.
- Фонд Демократії Організації Об'єднаних Націй.

Урядові міжнародні донори – це державні організації та агенції, які надають фінансову та технічну допомогу іншим країнам для підтримки розвитку, гуманітарних ініціатив, реформ та стабілізації в різних сферах. Такі донори діють на глобальному рівні та часто координуються через міжнародні програми допомоги або співпрацюють з міжнародними організаціями, надаючи ресурси на безповоротній основі для досягнення загального блага й покращення умов життя в країнах-реципієнтах. Серед таких донорів можна виділити:

- Державний департамент США.

- Агентство США з міжнародного розвитку (USAID).
- Програма UNITER Агентства США з міжнародного розвитку.
- Міністерство енергетики США.
- Посольство США в Україні.
- Фонд сприяння демократії при Посольстві США в Україні.
- Фонд розвитку українських ЗМІ Посольства США в Україні.
- Корпус Миру США в Україні.
- Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини (BMWi).
- Федеральне Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ).
- Федеральне Міністерство довкілля, охорони природи та ядерної безпеки Німеччини (BMU).
- Посольство Федеральної Республіки Німеччина в Україні.
- Німецьке бюро міжнародної співпраці (GIZ).
- Німецька «Кредитна установа для Відбудови» (KfW).
- Організація «Британська екстрена допомога Росії та республікам колишнього СРСР» (BEARR).
- Британський департамент з питань довкілля, продуктів харчування і села (DEFRA).
- Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва (SDC – Swiss Agency for Development and Cooperation).
- Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань (SECO)
- Швейцарське бюро співробітництва в Україні.
- Проєкт «DESPRO».
- Британська Рада в Україні.
- Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA).
- Канадський фонд підтримки місцевих ініціатив.
- Програма МАТКА Міністерства закордонних справ Нідерландів.

- Програма «Зміни в регіоні» – RITA.
- Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA).
- Данське агентство з міжнародного розвитку (DANIDA).
- Норвезьке агентство з розвитку та співробітництва (NORAD).
- Фінський Фонд Місцевого Співробітництва.
- Посольство Франції в Україні.
- Міністерство закордонних справ Естонії.
- Посольство Литовської Республіки в Україні.

Національні (українські) донори – це державні або приватні організації, які фінансують проекти на території України. Наприклад:

- Всеукраїнська благодійна організація «Всеукраїнська мережа людей, які живуть з ВІЛ».
- Міжнародний фонд «Відродження».
- Міжнародна благодійна організація «Відкрий Україну» (Open Ukraine).
- Міжнародний благодійний фонд «Україна 3000».
- Благодійний фонд «Розвиток України».

Суспільні донори – це індивіди, групи або організації, які надають фінансову, матеріальну чи іншу підтримку благодійним ініціативам або соціальним проектам, керуючись бажанням покращити умови життя в своїй громаді чи суспільстві в цілому. Ці донори можуть бути як приватними особами, так і представниками громадських організацій, які підтримують проекти в таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, екологія та соціальне забезпечення. Суспільні донори часто діють на локальному рівні, активно залучаючи інших членів спільноти до участі у благодійних акціях і проектах. Серед тих, які діють в Україні, можна виділити:

- Фонд «Східна Європа».

- Національний фонд підтримки демократії (NED – National Endowment for Democracy).
- Фонд Конрада Аденауера.
- Фонд імені Фрідріха Еберта.
- Фонд Фрідріха Науманна «За свободу».
- Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE).
- Фонд цивільних досліджень та розвитку.
- Глобальний Фонд для Жінок.
- Європейська молодіжна фундація (EYF).
- Карітас Україна.
- Європейський культурний фонд (European Cultural Foundation).
- Міжнародний альянс громадського здоров'я в Україні.

Приватні донори – це фізичні особи або приватні фонди, які надають фінансову, матеріальну чи технічну підтримку благодійним організаціям або соціальним проектам на основі особистих переконань і бажання внести позитивні зміни в суспільство. Ці донори можуть бути мотивовані різними чинниками, такими як бажання допомогти нужденним, підтримка конкретних ініціатив або участь у розв'язанні соціальних проблем. Приватні донори часто роблять внески через благодійні фонди, а також можуть ініціювати власні проєкти або акції збору коштів, щоб реалізувати свої цілі. Серед них.

- Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation).
- Фонд Чарльза Стюарта Мотта.

Місцеві донори – це організації та фонди, які діють на рівні окремих регіонів або міст. Вони часто мають специфічні програми підтримки місцевих ініціатив.

Кожна донорська організація має свої вимоги до звітності, критерії відбору заявок та особливості грантового процесу.

6.5. Підготовка і подача заявок на грант

Після ідентифікації донора та підбору відповідного гранту, наступним важливим етапом є підготовка та подача заявки на грант. Цей процес вимагає ретельного підходу, адже заявка повинна бути чіткою, структурованою та відповідати вимогам, встановленим донором. Вона має містити опис проєкту, його цілей, очікуваних результатів, а також обґрунтування бюджету. Крім того, важливо акцентувати увагу на соціальному впливі ініціативи та потенційній вигоді для цільової аудиторії. Професійно підготовлена заявка не лише підвищує шанси на отримання фінансування, але й демонструє готовність організації до співпраці з донором і реалізації проєкту.

Під час підготовки заявки потрібно розуміти різницю між такими поняттями, як:

Заявка на грант – це документ, який подається донору для отримання фінансування на реалізацію проєкту або програми. Вона є важливим етапом у процесі залучення коштів, і правильне його оформлення може суттєво вплинути на шанси на успіх.

Грант – це фінансова або матеріальна допомога, надана донором (урядовою організацією, фондом, підприємством або приватною особою) без зобов'язання повернення, яка спрямована на підтримку конкретного проєкту, програми або ініціативи.

Проєкт – це структурована ініціатива або задум, що має визначену мету, завдання, результати і терміни реалізації.

Рисунок 6.5.1 ілюструє процес переходу від проєкту до отримання гранту через подачу заявки. У верхній частині зображений етап «Проєкт», який включає в себе ідею з чітко визначеними метою, завданнями, очікуваними результатами та термінами реалізації. Нижче розташована секція «Заявка», що відображає логіку донора та містить аплікаційну форму, необхідну для подачі. Далі, в третій частині, йдеться про «Грант», який представляє собою фінансові ресурси або інші форми підтримки. Важливо

зазначити, що проєкт може бути представленим по-різному залежно від специфіки заявок, а сам грант зазвичай надається через подання заявки та заповнення відповідного пакету документів. Ця схема підкреслює важливість кожного з етапів у процесі отримання фінансування для реалізації проєкту.

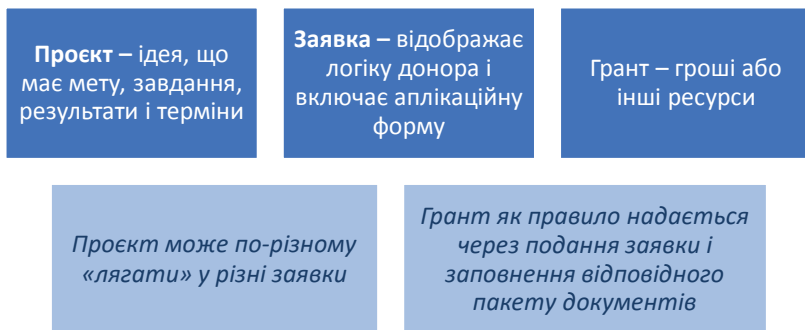


Рис. 6.5.1. Порівняння і взаємозв'язок понять «грант», «заявка» і «проєкт»

Джерело: складено автором.

Кожен етап написання заявки вимагає ретельного підходу та детального опрацювання. Важливо не лише вміло сформулювати свої наміри, але й провести глибокий аналіз проблеми, яку ви плануєте вирішити, а також ознайомитися з вимогами потенційних донорів. Підготовка якісної заявки передбачає систематичний збір даних, розробку логічної структури тексту та вичерпну аргументацію ваших пропозицій. У цьому контексті важливою складовою процесу є ітераційний підхід: написання, перегляд та доопрацювання заявки з урахуванням зворотного зв'язку від колег та експертів. Це дозволяє підвищити якість вашої заявки та адаптувати її відповідно до специфіки запитів донорських організацій.

У наступних пунктах розглянемо ключові **кроки, які допоможуть підготувати ефективну заявку на грант:**

- Чітко сформулюйте, що ви плануєте досягти завдяки реалізації проєкту. Визначте мету і цілі проєкту.
- Визначте, які донорські організації фінансують подібні проєкти, і ознайомтеся з їх вимогами.
- Зберіть необхідні дані про проблему, яку плануєте вирішувати, а також про цільову аудиторію та контекст реалізації проєкту.
- Складіть текст заявки, дотримуючись вимог донорської організації. Включіть усі необхідні компоненти та інформацію.
- Перегляньте заявку декілька разів, зберіть відгуки від колег або експертів.
- Подавайте заявку відповідно до вимог донорської організації.

Структура або дизайн проєктної заявки – це організований формат, у якому представлена інформація про проєкт, що планується реалізувати. Структура заявки на грант може варіюватися залежно від вимог конкретного донора, але зазвичай включає такі основні компоненти:

- *титульний аркуш*: назва проєкту, ім'я організації, контактна інформація та дата;
- *резюме проєкту* – короткий опис проєкту, включаючи його мету, цілі, цільову аудиторію та очікувані результати;
- *опис проблеми* (актуальність/проблематика) – чітке визначення проблеми, яку ви плануєте вирішувати, з обґрунтуванням її актуальності;
- *цільова аудиторія і бенефіціари* – визначення, хто є основними бенефіціарами проєкту, і як ви плануєте їх залучати;
- *мета, цілі та завдання проєкту*: опис основних цілей та конкретних завдань, які потрібно виконати для досягнення цілей;
- *методи реалізації* – опис підходів і методів, які будуть використані для досягнення результатів проєкту;

- *календарний план* – графік реалізації проєкту, включаючи ключові етапи та строки виконання;
- *результати проєкту* – це конкретні досягнення, які планується отримати внаслідок реалізації проєкту. Вони можуть бути представлені у вигляді кількісних та якісних показників, які відображають вплив проєкту на цільову аудиторію та його внесок у розв’язання зазначеної проблеми;
- *ризики та/або припущення* – це потенційні загрози або невизначеності, які можуть негативно вплинути на реалізацію проєкту та досягнення його цілей. Ризики можуть виникати з різних джерел, таких як зовнішні обставини (економічні, політичні, екологічні), внутрішні фактори (ресурсні обмеження, технічні проблеми) або залежність від зовнішніх партнерів;
- *моніторинг і оцінка* – методи, які будуть використовуватись для оцінки прогресу і впливу проєкту;
- *сталість / життєстійкість проєкту* – це здатність проєкту продовжувати свою діяльність та досягати поставлених цілей після завершення фінансування або основних етапів реалізації. Це включає в себе планування джерел фінансування, можливість залучення нових партнерів та ресурсів, а також здатність адаптуватися до змін у середовищі, в якому проєкт реалізується;
- *команда проєкту* – це група людей, відповідальних за реалізацію проєкту. Команда зазвичай складається з фахівців з різних галузей, які мають відповідні навички та досвід, необхідні для досягнення цілей проєкту;
- *партнери або стейкхолдери* – це особи, організації або групи, які мають інтерес у проєкті і можуть впливати на його результати або зазнавати їх впливу. Партнери можуть включати територіальні громади, урядові установи, інші некомерційні організації, бізнес-

сектор та інші. Залучення стейкхолдерів до процесу планування і реалізації проєкту може підвищити його ефективність та забезпечити кращу відповідність потребам цільової аудиторії;

- *комунікаційна стратегія* – це план, що визначає, як буде здійснюватися обмін інформацією про проєкт між усіма зацікавленими сторонами;
- *ресурси, матеріальне забезпечення* – це всі необхідні ресурси, які потребуються для реалізації проєкту, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інформаційні ресурси;
- *бюджет* – детальний бюджет проєкту, що включає всі витрати та джерела фінансування;
- *додатки* – інші матеріали, такі як резюме ключових членів команди, листи підтримки, дослідження тощо.

Процес подання грантової заявки, як правило, включає **два етапи**: подання концептуальної ноти та подання повної заявки. Цей структурований підхід допомагає організаціям чітко викласти свої наміри, отримати попередній відгук від донорів та підготуватися до більш детального опису свого проєкту на другому етапі.

1. Подання концептуальної ноти. На першому етапі подається концептуальна нота, яка є коротким викладом вашого проєкту. Зазвичай обсяг концептуальної ноти не перевищує 5 сторінок і має на меті: опис проєкту, визначення цільової аудиторії, методи реалізації, очікувані результати, партнерів та ресурси. Концептуальна нота є першим кроком у спілкуванні з донорами. Вона повинна бути чіткою, зрозумілою та переконливою, щоб донор зацікавився вашим проєктом і захотів отримати більше інформації.

2. Подання повної заявки. На другому етапі подається повна заявка, яка є детальним описом проєкту. Цей етап надає можливість глибше зануритися в усі аспекти ініціативи. Повна заявка, як правило, включає такі елементи, як: докладний опис проєкту; аналіз ситуації та обґрунтування необхідності

реалізації проєкту; детальний план використання ресурсів, бюджету проєкту, а також інформацію про потенційних партнерів і зацікавлених сторін; опис проведення моніторингу реалізації проєкту та оцінка його ефективності; план комунікації; сталий розвиток тощо. Подання повної заявки є критично важливим етапом, оскільки вона повинна переконати донорів у реалістичності та доцільності вашого проєкту. Чіткість, логіка викладу та обґрунтованість рішень зіграють вирішальну роль в ухваленні рішення про фінансування.

Таким чином, обидва етапи подання грантової заявки – концептуальна нота та повна заявка – є важливими для успішного залучення фінансування та реалізації соціальних проєктів. Правильне оформлення заявки на грант є важливим етапом у залученні фінансування для соціальних проєктів. Розуміння характеристик донорських організацій та дотримання чіткої структури заявки можуть суттєво підвищити шанси на успіх. Підготовка якісної заявки вимагає ретельного дослідження, планування та креативного підходу.

6.6. Взаємодія з донорами та іншими стейкхолдерами

Ефективна взаємодія з донорами та іншими стейкхолдерами є одним із ключових аспектів успішної реалізації соціальних проєктів, адже вони забезпечують фінансову та ресурсну підтримку для досягнення цілей. Відносини з донорами та іншими стейкхолдерами вимагають стратегічного підходу, прозорості, довіри й професійного управління, щоб максимально підвищити шанси на залучення підтримки для теперішніх та майбутніх соціальних ініціатив.

Взаємодія з донорами та стейкхолдерами – це комунікація та співпраця, що виникає в рамках соціального проєкту між його організаторами, донорами (фінансовими, ресурсними чи іншими інвесторами) і бенефіціарами

(отримувачами допомоги чи послуг). Такі взаємини допомагають забезпечити взаєморозуміння, прозорість та успішну реалізацію соціального проєкту.

Донори та інші стейкхолдери надають фінансові, матеріальні та інші ресурси, необхідні для реалізації проєкту. Їхня підтримка дозволяє організаціям розширити можливості впровадження нових соціальних ініціатив, зокрема:

- донори охочіше фінансують проєкти, коли мають доступ до актуальної інформації та відчувають зацікавленість з боку організації;
- активна співпраця з донорами створює можливості для додаткових грантів, фінансування або партнерства;
- регулярний обмін інформацією про реалізацію проєкту формує довіру до організації та допомагає уникнути непорозумінь;
- за активної взаємодії з бенефіціарами організатори проєкту можуть гнучко адаптувати свої стратегії під реальні потреби;
- завдяки зворотному зв'язку проєктна команда може оцінити, наскільки ефективно реалізуються заплановані заходи і коригувати їх при необхідності.

Формами взаємодії з донорськими організаціями є:

- надання регулярних звітів про результати та фінансові витрати проєкту, які демонструють досягнуті цілі та ефективність використання ресурсів;
- особисті зустрічі, телефонні дзвінки, відеоконференції або презентації для обговорення перебігу проєкту з донорами;
- регулярне надсилання електронних листів або інформаційних бюлетенів з новинами, досягненнями та важливими подіями в рамках соціального проєкту;
- ведення профілів проєкту на соціальних платформах, де розміщуються оновлення, фото, відео та звіти про діяльність;

- опитування, анкети або спеціальні онлайн-форми для отримання зворотного зв'язку від донорів про якість послуг та їхні потреби;
- запрошення донорів на заходи в рамках реалізації соціального проєкту, що дає змогу побачити досягнуті результати на практиці та безпосередньо поспілкуватися з ними;
- організація обговорень з донорськими організаціями та бенефіціарами для обміну досвідом, обговорення досягнень та викликів;
- інформування громадськості через публікації, які висвітлюють ключові досягнення проєкту та роль донорів у його реалізації.
- надання сувенірів або подарунків на знак вдячності, які мають символічне значення і нагадують про спільні досягнення.

Ці форми взаємодії допомагають будувати прозорі, довірливі та довготривалі стосунки з донорами та бенефіціарами, що важливо для успішної реалізації соціальних проєктів та їхньої сталості.

Для створення тривалих та стабільних відносин із донорами і спонсорами соціальні проєкти повинні орієнтуватися на стратегічне партнерство, а не одноразову підтримку. Це означає розробку плану довгострокової співпраці з орієнтацією на спільні цінності та завдання, які є важливими для обох сторін. **Елементи такого підходу** можуть включати:

- ініціювання довготривалих проєктів, які мають декілька етапів реалізації і передбачають послідовну підтримку;
- обговорення спільних цілей та визначення можливостей інтеграції діяльності донорів у соціальний проєкт, зокрема проведення спільних заходів, ініціатив чи інформаційної підтримки;
- залучення донорів до стратегічного планування подальших ініціатив, щоб вони відчували свою роль і вплив на позитивні зміни в громаді.

Розвиток співпраці з донорами та спонсорами не лише забезпечує фінансування поточних соціальних проєктів, а й сприяє підвищенню спроможності організації до впровадження нових ініціатив. Налагодження стабільних і довірчих відносин із донорами формує позитивний імідж проєктної команди, підвищує рівень її професійної репутації та зміцнює впевненість у спільних цілях. Завдяки цьому організація може залучати додаткові ресурси, розширювати свою діяльність і ефективніше відповідати на потреби суспільства.

Завдання для практичної роботи

1. Опишіть, які принципи забезпечують прозорість і сталість фінансування соціальних проєктів. Наведіть приклади їх реалізації у відомих проєктах.
2. Розробіть таблицю, в якій проаналізуйте переваги та недоліки різних джерел внутрішнього фінансування (наприклад, місцевий бюджет, благодійні внески, власні доходи організацій).
3. Підготуйте есе на тему: «Основні способи залучення зовнішнього фінансування та їх значення для розвитку соціальних проєктів».
4. Розробіть стратегію забезпечення стійкості соціального проєкту шляхом збалансування внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.
5. На прикладі конкретного соціального проєкту опишіть, які фактори вплинули б на вибір його моделі фінансування.
6. Підготуйте перелік джерел фінансування, які використовуються для державних соціальних ініціатив, і поясніть їх роль.
7. Опишіть, як працює змішане фінансування соціальних проєктів. Наведіть приклад успішного проєкту з таким підходом.

8. Проаналізуйте, як місцеві бюджети можуть підтримувати соціальні ініціативи на рівні територіальних громад. Запропонуйте механізм підвищення ефективності цієї підтримки.

9. Підготуйте презентацію про фандрайзинг, його основні завдання та способи застосування в соціальних проєктах.

10. Розробіть схему основних категорій благодійників (індивідуальні, корпоративні, організаційні) із прикладами для кожної.

11. Опишіть основні форми краудфандингу (наприклад, донорські внески, краудлендинг). Вкажіть, яка з них найкраще підходить для благодійних проєктів.

12. Розробіть покроковий план фандрайзингової кампанії після аналізу проблеми та зацікавлених сторін.

13. Проведіть аналіз пріоритетів фінансування одного з відомих донорів і поясніть, як їх враховувати при поданні заявки.

14. Підготуйте список типів донорів (міжнародні, національні, місцеві) з прикладами їхньої участі у фінансуванні соціальних проєктів.

15. Підготуйте короткий огляд організацій, які є прикладами урядових міжнародних донорів в Україні. Вкажіть їхні основні напрями підтримки.

16. Опишіть основні етапи процесу підготовки грантової заявки. Поясніть значення кожного з них для отримання фінансування.

17. Підготуйте шаблон типової проєктної заявки, включивши всі необхідні компоненти (мета, завдання, бюджет тощо).

18. Напишіть пояснення різниці між документами, які подаються на грант, підготуйте приклад ключових елементів кожного з них.

Тестові запитання до розділу

1. Який принцип фінансування передбачає документування всіх витрат і звітування перед донорами та зацікавленими сторонами?

- а) сталий розвиток
- б) прозорість і звітність
- в) цільова орієнтація
- г) співпраця та партнерство

2. Який вид внутрішнього фінансування передбачає залучення коштів через проведення благодійних заходів, таких як концерти та аукціони?

- а) членські внески
- б) платні послуги та продукти
- в) проведення благодійних заходів
- г) інвестиції в інфраструктуру

3. Яке з джерел зовнішнього фінансування передбачає отримання коштів на соціальні цілі без зобов'язання їх повернення?

- а) соціальні інвестиції
- б) гранти
- в) пожертвування
- г) позикове фінансування

4. Який спосіб фінансування передбачає залучення дрібних внесків від широкої аудиторії через спеціальні платформи?

- а) соціальні інвестиції
- б) краудфандинг
- в) позикове фінансування
- г) субсидії

5. Яка основна перевага використання доходів від соціального підприємництва для фінансування соціальних проєктів?

- а) можливість швидко залучити великі суми

- б) незалежність від зовнішніх джерел фінансування
- в) залучення широкої аудиторії
- г) покращення звітності перед донорами

6. Яке фінансування забезпечується за рахунок бюджету та спрямоване на виконання державних соціальних програм?

- а) грантове
- б) приватне
- в) державне
- г) кредитне

7. Який тип фінансування передбачає залучення коштів із різних джерел?

- а) благодійне
- б) спонсорське
- в) змішане
- г) кредитне

8. Яка мета інвестиційного фінансування соціальних проєктів?

- а) задовольнити потреби інвестора в прибутку
- б) забезпечити короткострокову підтримку
- в) надати обладнання проєкту
- г) забезпечити безповоротне фінансування

9. Як називається фінансування, що передбачає надання коштів із приватних компаній або бізнесу для позитивного іміджу?

- а) інвестиційне
- б) спонсорське
- в) кредитне

г) бюджетне

10. Що з наведеного визначає основну мету фандрайзингу?

- а) залучення коштів від великої кількості людей через інтернет
- б) залучення фінансових ресурсів для проєктів або діяльності організації
- в) надання допомоги людям у скрутному становищі
- г) підтримка значущих культурних або наукових ініціатив

11. Які організації переважно займаються фандрайзинговою діяльністю?

- а) комерційні підприємства
- б) політичні партії
- в) неприбуткові організації (НПО)
- г) державні установи

12. Який із методів фандрайзингу включає залучення великої кількості добровольців для розв'язання суспільно значущих проблем?

- а) волонтерський фандрайзинг
- б) краудсорсинг
- в) прямий фандрайзинг
- г) ендавмент

13. Що є основною відмінністю між фандрайзингом та краудфандингом?

- а) краудфандинг залучає великі пожертви від великих меценатів
- б) фандрайзинг фокусується на зборі коштів від великої кількості людей через онлайн-платформи
- в) фандрайзинг зазвичай відбувається через професіоналів, які залучають великих донорів
- г) краудфандинг передбачає лише участь неприбуткових організацій

14. Після ідентифікації проблеми та аналізу зацікавлених сторін наступним важливим кроком у фандрайзингу є:

- а) вибір найбільш зацікавлених донорів
- б) презентація проєкту громадськості
- в) аналіз успішних кейсів інших організацій
- г) пошук партнерів для співфінансування

15. Донорська організація – це:

- а) організація, яка отримує ресурси для благодійних проєктів
- б) організація або фонд, що надає фінансову, матеріальну чи технічну підтримку для реалізації проєктів
- в) комерційна структура, яка працює на прибутковій основі
- г) державна установа, що займається наданням адміністративних послуг

16. Які з наведених донорів є прикладом міжнародних урядових донорів?

- а) Фонд Рокфеллера
- б) Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)
- в) Фонд Східна Європа
- г) Британська Рада в Україні

17. Що з наведеного є основною характеристикою приватних донорів?

- а) фінансування лише національних проєктів
- б) бажання внести позитивні зміни в суспільство на основі особистих переконань
- в) надання допомоги лише через міжнародні програми
- г) обмеження фінансування тільки на матеріальні ресурси

18. Яка основна мета подачі концептуальної ноти на першому етапі підготовки заявки на грант?

- а) отримати попередній відгук від донорів
- б) представити фінальний бюджет проєкту
- в) надати детальний опис моніторингу проєкту
- г) запропонувати донору альтернативний проєкт

19. Які елементи зазвичай містить повна заявка на грант?

- а) короткий опис проєкту і загальну інформацію про організацію
- б) детальний опис проєкту, бюджет, моніторинг, оцінка ефективності та комунікаційний план
- в) інформацію про конкуренцію та маркетингову стратегію
- г) лише фінансовий аналіз і технічні вимоги

20. Що зазвичай включає календарний план проєкту у заявці?

- а) визначення ризиків і потенційних загроз для проєкту
- б) графік реалізації проєкту з ключовими етапами та строками виконання
- в) тільки фінансові показники витрат
- г) перелік зовнішніх партнерів та стейкхолдерів

Рекомендована література

1. A Brief History of Nonprofit Organizations (And What We Can Learn).
<https://nonprofitthub.org/a-brief-history-of-nonprofit-organizations/>
2. A History of Modern Philanthropy.
<https://www.historyofgiving.org/1930-1980/1948-jewish-philanthropists-help-finance-the-state-of-israel/>

3. Abby Jarvis. Peer-to-Peer Fundraising.
<https://www.qgiv.com/blog/peer-to-peer-fundraising/>
4. Actual problems of financing social entrepreneurship. URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnyeproblemy-finansirovaniya-sotsialnogo-predprinimatelstva>
5. John Greensmith. Trends in fundraising and giving by International NGOs. Trends in fundraising and giving by International NGOs
6. Sleep Out makes a meaningful impact.
<https://www.covenanthouse.org/sleepout>
7. Башун О.В. Вплив маркетингу і фандрайзингу на трансформацію бібліотек / Наук. ред. В.С. Білецький, докт. техн. наук. – Донецьк: УКЦентр, 1999. – 204 с
8. Бюджетний Кодекс України.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
9. Галайдюк В.В., Лоріашвілі Л.С., Пеша І.В., Сопівник І.В., Тілікіна Н.В. Навчально-методичне забезпечення організації соціальної роботи та надання соціальних послуг у територіальних громадах. Навчальний посібник. Київ, 2024. С. 300.
10. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 16.03.16 № 200.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2023-%D0%BF#Text>
11. Джерела походження коштів (активів). Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції / А. Г. Чубенко, М. В. Лошицький, Д. М. Павлов, С. С. Бичкова, О. С. Юнін. – Київ : Vaite, 2018. – С. 213. – ISBN 978-617-7627-10-3.

12. Комаровський О.В. Фандрайзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб. Луганськ, 2007. 54 с.
13. Куц С. Фандрайзинг АВС: посібник для початківців. Київ: Центр філантропії, 2008. 92 с.
14. Марченко О.В. Природа благодійної діяльності в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». С. 63–66.
15. Методичні рекомендації щодо написання проєктних заявок. <https://rayradavn.gov.ua/images/metodychna/zayavka.pdf>
16. Михальчук, Л., & Бендюг, Є. (2021). Методи залучення фінансових ресурсів для розвитку соціального підприємництва. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-56>
17. Податковий кодекс України: прийнятий Верховною Радою України 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
18. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5073-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>
19. Про волонтерську діяльність: Закону України від 19 квітня 2011 року № 3236-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
20. Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
21. Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проєктів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка (зі змінами): Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1049. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2011-%D0%BF#Text>
22. Сербин Р.А. Детермінація форм благодійної діяльності. Підприємництво, господарство і право. Цивільне право і процес. 2016. № 12. С. 47–52.

23. Фандрайзинг: навч. посіб. – Центрально український регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна США» (USAID). 2003. 95 с.

24. Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. Київ: Алерта, 2015. 272 с.

25. Шнирков О.І., Мінгазутдінов І.О. Фандрайзинг: основні особливості та форми: метод. посіб. 1-ше вид. К.: Ін-т міжнар. відн. КНУ ім. Т. Шевченка, 2000. 50 с.

РОЗДІЛ 7. СОЦІАЛЬНА ЕКСПЕРТИЗА ЯК МЕТОД ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

7.1. Поняття соціальної експертизи та соціальної діагностики

Соціальна експертиза та соціальна діагностика є важливими інструментами в управлінні соціальними проєктами, що дозволяють оцінити стан соціальних проблем, виявити їхні причини та наслідки, а також розробити ефективні шляхи для розв’язання. Соціальна експертиза передбачає всебічний аналіз соціальних явищ, програм та політик з метою визначення їхньої відповідності суспільним потребам та очікуванням. Водночас, соціальна діагностика акцентується на виявленні специфічних соціальних проблем, тенденцій і факторів, які впливають на певні соціальні групи або громади. У сукупності ці підходи забезпечують об’єктивний, науково-обґрунтований підхід до аналізу соціальних процесів та підготовки рекомендацій для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Розглянемо більш детально ці поняття, а спочатку визначимо поняття «експертиза».

Експертиза (з латини «*expertus*» – досвідчений) означає дослідження питань, що потребують спеціалізованих знань і завершуються обґрунтованим висновком. Здебільшого експертиза спрямована на дослідження, яке важко піддається кількісному аналізу, і часто застосовується там, де завдання є складно формалізованими, як у сфері соціально-педагогічної роботи. Її проводять експерти, які на основі знань, інтуїції та досвіду здатні заповнити інформаційні прогалини й структурувати дані щодо конкретного питання.

Експертиза дозволяє:

- оцінювати різні ситуації та виявляти «соціальні хвороби», а також визначати ключові характеристики досліджуваних об’єктів;

- створювати умови для вибору з кількох запропонованих соціальних моделей чи інновацій оптимального варіанта;
- слугувати основою для соціального прогнозування, моделювання майбутнього та пошуку шляхів його реалізації.

Соціальна експертиза – це процес оцінки соціальних проєктів, програм або політик, який спрямований на аналіз їх ефективності, доцільності та впливу на соціальну сферу. Вона допомагає виявити сильні та слабкі сторони проєкту, а також визначити, чи відповідає він потребам цільової аудиторії. Соціальна експертиза може здійснюватися як до, так і після реалізації проєкту і зазвичай включає аналіз даних, опитування та консультації з експертами у відповідній галузі. Соціальна експертиза – це дослідження, яке проводять експерти для оцінки стану соціального об'єкта, перевірки достовірності інформації про нього та його середовище, прогнозування подальших змін і впливів на інші соціальні об'єкти. Вона також включає формування рекомендацій для управлінських рішень і соціального планування в складних умовах.

Соціальна експертиза має такі елементи: суб'єкт, об'єкт, мета, завдання, функції, методи, моделі (див. рис. 7.1.1).

Об'єктами соціальної експертизи можуть бути люди, соціальні групи, організації, цінності, ідеї, нормативні акти та проєкти, які стосуються соціальних змін.

Суб'єктами соціальної експертизи виступають:

- державні органи або недержавні установи, які приймають рішення нормативного характеру та мають потенційний вплив на життя громадян і суспільні відносини. Ці органи є ініціаторами замовлення на проведення експертизи;
- виконавці замовлення на соціальну експертизу, причому залежно від характеру запиту, виконавцями можуть бути:
 - дослідник або дослідницька група;

- практичні фахівці з боку замовника (посадові особи, що займаються відповідною діяльністю, мають необхідну інформацію і досвід ухвалення рішень, що є важливими для формування експертного висновку);
- авторитетна референтна група, яка може включати представників цільової спільноти, чії думки та реакції можна розглядати як можливі моделі масової реакції на рішення органів влади.

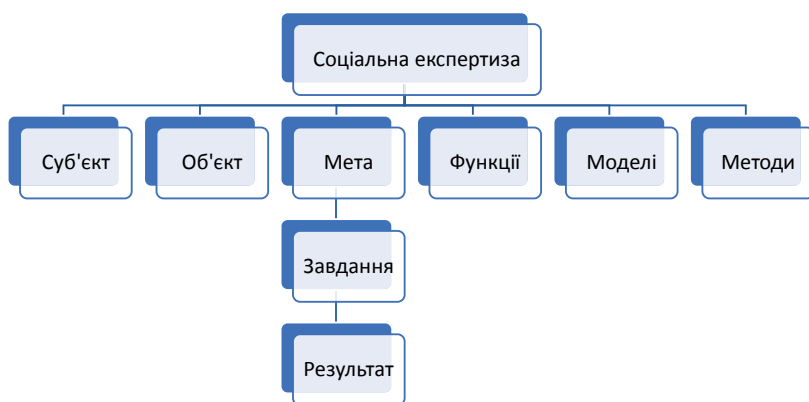


Рис. 7.1.1. Структура соціальної експертизи

Джерело: складено за ¹⁵³

Основною **метою соціальної експертизи** є забезпечення відповідності діяльності соціальних інститутів та проєктів інтересам громадян і вимогам соціальної політики. Потреба в експертизі виникає, коли є сумніви щодо масштабів впливу рішень на населення, диференційованості наслідків для різних соціальних груп і територій або щодо ресурсного забезпечення.

Завдання соціальної експертизи полягають у наступному:

¹⁵³ Шахрай В.М. Технології соціальної роботи : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 464 с.

- підготувати обґрунтований висновок щодо відповідності нормативно-правових актів і діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування основним положенням соціальної політики;
- визначити аспекти документів або дії, що можуть призвести до негативних соціальних наслідків, а також оцінити їх можливі масштаби;
- здійснити оцінку проєктів нормативно-правових актів, соціальних програм і проєктів з точки зору відповідності законним інтересам громадян, а також надати висновок щодо доцільності та допустимості їх реалізації;
- запропонувати варіанти розв'язання соціальної проблеми, яка виникла.

Соціальна експертиза виконує декілька **функцій**:

- діагностична функція – оцінка поточного стану соціального об'єкта;
- інформаційно-контрольна функція – перевірка та корекція інформації про об'єкт;
- прогностична функція – прогнозування майбутніх станів об'єкта;
- проєктувальна функція – рекомендації для соціального проєктування та ухвалення управлінських рішень.

Організація соціальної експертизи включає визначення соціальної проблеми, постановку цілей і вимоги до результатів. Вона спрямована не лише на оптимізацію управлінських рішень, а й на врахування культурних та соціальних аспектів діяльності установ, що приймають рішення.

Соціальна діагностика передбачає визначення ступеня відповідності або невідповідності параметрів соціальної реальності (ресурсів, характеристик об'єктів, соціальних установок) встановленим соціальним показникам і

нормам. Її основою є вимірювання різноманітних ознак, що здійснюється за допомогою різних методів оцінки.

Соціальна діагностика – це набір методів, що дозволяє оцінити рівень соціального благополуччя або проблемності, а також соціальне здоров'я певного соціального середовища (мікросоціуму). Вона здійснюється з використанням міждисциплінарних підходів соціальної роботи та поєднує знання з соціології, педагогіки, психології, економіки та інших наукових сфер.

Від психологічної діагностики соціальна діагностика відрізняється більшою широтою об'єктів дослідження, а також застосуванням різноманітних методів збору, аналізу й обробки даних. Вона розглядається як технологія і метод соціальної роботи, що спрямовані на вивчення потреб і проблем різних груп населення, які є клієнтами або споживачами соціальних послуг. Зазвичай діагностика проводиться на мезо- та макрорівнях соціальної роботи.

Як технологія, соціальна діагностика включає такі методи збору інформації: соціологічний, педагогічний і психологічний.

Соціологічні методи аналізують соціум за показниками, такими як економічне становище, соціально-побутові умови, соціальні зв'язки, наявність соціальних проблем (алкоголізм, наркоманія, бідність, бездомність тощо), духовна сфера, потреби та інтереси особистості, регіональні особливості та соціальна інфраструктура. Методи збору даних можуть включати анкетування, інтерв'ю, соціометрію, спостереження, аналіз документів та аналіз статистичних даних.

Педагогічні методи спрямовані на вивчення рівня ціннісних орієнтацій, ідеалів, поведінкових еталонів і соціалізації (адаптації, інтеграції). Основні методи – педагогічне спостереження, анкетування для визначення ціннісних орієнтацій та соціально-педагогічний експеримент.

Психологічні методи досліджують психологічне самопочуття, мікроклімат і психологічну сумісність в мікросоціумі, а також рівень

психологічної культури. Основні методи – психологічне спостереження, анкетування та інтерв'ювання.

Соціальна експертиза та соціальна діагностика, хоч і мають різні акценти та підходи, є взаємодоповнюючими інструментами у сфері соціального управління. Вони дозволяють не лише оцінювати та аналізувати соціальні процеси, але й визначати шляхи підвищення ефективності соціальних проєктів, програм та політик. Соціальна експертиза фокусується на аналізі нормативно-правової бази та суспільних впливів для забезпечення відповідності соціальній політиці, тоді як соціальна діагностика глибоко досліджує стан соціального середовища, зосереджуючись на потребах та проблемах різних груп населення. Спільне використання цих методів дає змогу формувати науково обґрунтовані та об'єктивні рішення, які відповідають актуальним викликам і потребам суспільства, сприяючи соціальному благополуччю та стабільному розвитку.

7.2. Соціальна експертиза і соціальна діагностика: відмінності та спільності

Соціальна експертиза та соціальна діагностика є ключовими методами оцінки в соціальній роботі, спрямованими на дослідження соціальних проблем і розробку ефективних рішень. Хоча обидва методи орієнтовані на аналіз соціального середовища, вони мають різні цілі, сфери застосування, методи та об'єкти дослідження. Розуміння відмінностей між ними є важливим для вибору відповідного підходу до оцінки соціальних процесів і програм, що впливають на суспільство.

Соціальна експертиза та соціальна діагностика мають спільні цілі – вони спрямовані на вивчення й оцінку соціального середовища, проте мають різні підходи, методи та акценти (див. табл. 7.2.1).

**Таблиця 7.2.1. Порівняльна характеристика соціальної експертизи
та соціальної діагностики**

Критерій	Соціальна експертиза	Соціальна діагностика
Мета	Оцінка відповідності нормативних документів та діяльності органів влади соціальним стандартам, визначення можливих соціальних наслідків і пропозицій.	Виявлення рівня соціального добробуту та соціального здоров'я певного соціального середовища, а також аналіз соціальних проблем і потреб.
Сфера застосування	Рішення нормативного характеру, аналіз документів, програм, соціальних проєктів.	Соціальне середовище, що включає клієнтів соціальної роботи, різні соціальні групи та категорії населення.
Методи	Формування експертних висновків на основі аналізу документів, використання досвіду, інтуїції, суджень фахівців.	Соціологічні, педагогічні та психологічні методи, які включають опитування, спостереження, соціометрію, анкетування, інтерв'ювання.
Об'єкти дослідження	Нормативні документи, проєкти правових актів, діяльність державних органів, соціальні моделі, соціальні нововведення.	Соціальні групи, клієнти соціальної роботи, споживачі соціальних послуг, різні рівні соціального середовища (мезо- і макрорівні).
Рівень застосування	Переважно макрорівень – державні та громадські програми, нормативно-правові документи, соціальні проєкти.	Переважно мезо- і макрорівень – соціальні процеси на рівні територіальної громад, організацій та великих соціальних груп.
Результати	Експертний висновок, рекомендації, що базуються на спеціальних знаннях,	Комплексне розуміння соціального становища середовища, рівня соціального

Критерій	Соціальна експертиза	Соціальна діагностика
	досвіді та оцінках можливих соціальних наслідків для суспільства.	добробуту, ідентифікація соціальних проблем і потреб цільових груп.
Міждисциплінарний підхід	Використовує знання спеціалістів із соціальної роботи, права, державного управління, економіки, соціології.	Базується на знаннях із соціології, педагогіки, психології, економіки, а також з інших дисциплін для комплексного розгляду соціальних явищ і процесів.

Джерело: складено автором.

У таблиці 7.2.1 представлено порівняльний аналіз соціальної експертизи та соціальної діагностики за кількома критеріями: мета, сфера застосування, методи, об'єкти дослідження, рівень застосування, результати та міждисциплінарний підхід. Соціальна експертиза орієнтована на оцінку відповідності нормативних документів і діяльності органів влади соціальним стандартам, а її результати переважно впливають на макрорівень – державні, регіональні та міські програми. Натомість соціальна діагностика фокусується на аналізі соціального середовища, потреб соціальних груп і стану добробуту, що в основному проводиться на мезо- та макрорівнях. Таблиця також показує, що методи соціальної експертизи включають експертні судження та аналіз документів, тоді як соціальна діагностика передбачає використання соціологічних, педагогічних та психологічних методів, які забезпечують більш глибоке розуміння соціального стану і потреб населення та/або різних соціальних груп.

Соціальна експертиза націлена на розв'язання нормативних і управлінських завдань з акцентом на оцінці відповідності соціальним стандартам та прогнозуванні наслідків ухвалення рішень. Соціальна діагностика, у свою чергу, більше сфокусована на глибинному аналізі

соціального середовища, оцінці його добробуту та виявленні соціальних потреб, застосовуючи методи міждисциплінарного аналізу.

7.3. Моделі соціальної експертизи

Соціальна експертиза може бути реалізована через різні моделі, які наведено у таблиці 7.3.1.

Таблиця 7.3.1. Опис моделей соціальної експертизи

Назва	Мета	Функції виконавця	Опис роботи
Модель «Рецензія»	Виявлення недоліків і ризиків ще до початку реалізації проєкту.	Експерт аналізує проєкт на етапі його розробки (матеріали проєкту), надаючи оцінку і рекомендації для покращення, підготовка і підпис рецензії	Процес включає перегляд документації, обговорення з розробниками проєкту та формулювання висновків.
Модель «Моніторинг»	Виявлення змін у соціальному середовищі та надання обґрунтованих рекомендацій для корекції та оптимізації соціального проєкту	Передбачає постійний контроль за реалізацією проєкту, включаючи перевірку дотримання термінів, бюджету та досягнення поставлених цілей.	Моніторинг може здійснюватися як внутрішніми, так і зовнішніми експертами і включає регулярні звіти та оцінки. Ця модель експертизи застосовується тоді, коли соціальна експертиза набуває регулярного характеру і здійснюється на довгостроковій основі
Модель «Проект»	Комплексна оцінка та аналіз соціальних	Ця модель полягає в оцінці соціальних проєктів на	Вона включає аналіз досягнутого прогресу, оцінку

Назва	Мета	Функції виконавця	Опис роботи
	проектів на етапах їх розробки, впровадження та завершення.	завершальному етапі їх реалізації, коли експерти аналізують результати та вплив проекту на цільову аудиторію. Ця модель передбачає визначення ефективності, соціальної значущості та відповідності проекту потребам цільових груп і суспільства в цілому.	реального впливу проекту на соціальні умови та формулювання рекомендацій для подальшої роботи.

Джерело: складено автором.

Моделі соціальної експертизи можуть варіюватися залежно від завдань і потреб дослідження.

Модель «Рецензія» – це традиційний спосіб оцінки, де експерт аналізує надані йому матеріали (документи, тексти) та надає свої зауваження. Відмінність від літературної рецензії полягає в тому, що експерт зобов’язаний дати відповіді на конкретні питання, які впливають на управлінське рішення. Цей метод є відносно простим і малозатратним, однак може не повністю відображати реальний стан справ. Для більшої об’єктивності можна залучити декількох незалежних експертів, чиї рецензії потім аналізуються.

Замовлення на рецензію передбачає звернення до певної особи чи організації, яка виконує роль експерта. Процес включає передачу матеріалів експерту для проведення рецензування. Після завершення роботи замовник отримує підсумковий документ (рецензію) і далі може:

- затвердити рецензію, завершивши співпрацю з рецензентом (оплата послуг, надання можливості виступити під час обговорення документа);
- повернути рецензію експерту для коригування або доопрацювання;

- звернутися до іншого експерта для проведення нової рецензії.

Модель «Моніторинг» передбачає регулярне спостереження за соціальним об'єктом або процесом. Така модель допомагає відстежити зміни у динаміці, проте підходить для стабільних досліджень з обмеженою кількістю параметрів.

Замовлення соціальної експертизи моделлю «Моніторинг» передбачає укладання договору для проведення експертизи в форматі моніторингу. У процесі роботи експерт створює стандартну моніторингову схему, яку потім автоматично застосовує у визначених часових проміжках. Після завершення роботи експерт передає замовнику результати дослідження, виконаного за стандартною моніторинговою схемою. Це включає порівняння отриманих результатів з попередніми даними, зібраними за тією ж методологією.

Модель «Проект» орієнтована на розв'язання комплексних завдань, де експертна оцінка є основою для планування бажаних змін у суспільстві. Ця модель передбачає участь експертів у формуванні пропозицій і є більш гнучкою, особливо якщо проекти мають значні соціальні впливи.

У рамках цієї моделі організатор залучає експерта, формулює йому завдання, укладає договір щодо умов праці та винагороди, підписує договір між організатором і експертом. Також ця модель включає:

- організатор супроводжує роботу експерта, але експерт працює в творчому режимі;
- експерт оформлює результати дослідження без жорсткої уніфікації термінології відповідно до вимог проекту;
- експерт доопрацьовує висновки (ущільнення та систематизація інформації);
- організатор обробляє підсумкові результати, надані експертом.

Узагальнюючи розглянуті моделі соціальної експертизи, можна зазначити, що їхнє застосування залежить від специфіки завдань, ресурсів і очікуваних результатів. Модель «Рецензія» є швидким та економічним

варіантом, який підходить для попереднього аналізу, але може бути менш деталізованим. «Моніторинг» забезпечує систематичний аналіз змін у динаміці, що корисно для довготривалих проєктів із чіткими параметрами. Модель «Проект» надає широкі можливості для комплексного підходу до вирішення соціальних проблем, залучення експертів і адаптації до змінних умов. Вибір моделі залежить від потреб замовника, масштабу дослідження та його впливу на прийняття управлінських рішень.

7.4. Методи соціальної експертизи та соціальної діагностики

Методи соціальної експертизи включають такі різні методи: метод експертної оцінки, метод фокус-груп, ситуаційний аналіз, метод «Делфі», методи активізації інноваційних рішень, методи обробки даних, контент-аналіз та інші (див. табл. 7.4.1).

Таблиця 7.4.1. Методи соціальної експертизи та соціальної діагностики

	Групи методів	Назви методів	Спосіб отримання інформації
Соціальна експертиза	Критичний аналіз	Відгук, рецензія, доповідна записка, аналітична записка	Письмове вираження думок і суджень п конкретного питання
	Соціологічні методи	Анкетування, інтерв'ювання, метод фокус-груп	Узагальнення оцінок експертів
	Інформаційна взаємодія (експертне оцінювання)	Метод «Мозкова атака», метод «Суду», метод «Консиліум», ситуативний аналіз, метод Дельфі і його модифікації	Колективна генерація інноваційної інформації та узгодження індивідуальних оцінок
	Сценарні методи	Сценарні методи, методи прогнозування	Розбір сформованих ситуацій і прогнозування розвитку ситуацій

	Групи методів	Назви методів	Спосіб отримання інформації
	Систематизація варіантів	Морфологічний аналіз і його модифікації	Пошук рішення на основі систематизованного перебору варіантів
Соціальна діагностика	Тестування	Психологічні і соціометричні тести	Отримання глибинної інформації про психологічні особливості, соціальні зв'язки, структуру групових взаємовідносин та статус учасників у соціальних групах

Джерело: узагальнено автором.

Критичний аналіз – це група методів, спрямована на глибоке оцінювання та всебічний розгляд питань, явищ або документів. Ці методи дають змогу отримати думку експерта чи групи експертів, яка ґрунтується на об'єктивному підході до вивчення наданої інформації. Серед основних **методів критичного аналізу** виділяють:

- *Відгук* – письмове вираження думок, оцінка позитивних і негативних аспектів певного явища чи роботи, а також висловлення конкретних рекомендацій або зауважень. Він передбачає письмове висловлення думок про предмет аналізу, надаючи обґрунтовані судження та рекомендації.
- *Рецензія* – офіційний письмовий документ, де експерт викладає свою думку про проєкт, документ або явище, надаючи обґрунтовану оцінку, яка може вплинути на подальші рішення. Експерт ознайомлюється з матеріалом (наприклад, документами, проєктом), аналізує його відповідно до певних критеріїв та викладає свій висновок у формі рецензії.
- *Доповідна записка* – короткий письмовий звіт або коментар з аналізом актуальної ситуації, де викладені пропозиції чи оцінка ситуації для керівництва. Вона складається для передачі короткої

оцінки чи інформації щодо конкретної ситуації; включає стислі пропозиції чи висновки.

- *Аналітична записка* – детальний письмовий огляд чи аналіз проблеми, в де експерт подає результати дослідження та надає оцінки, що допомагають зрозуміти причини, можливі наслідки та пропозиції для подальших дій. Вона використовується для більш глибокого аналізу питань. Експерт наводить аргументовану оцінку на основі зібраних даних, що стає основою для ухвалення рішень або планування подальших дій.

Група **методів інформаційної взаємодії (експертне оцінювання)**, до якої входять різні методи експертної оцінки, залучає фахівців для глибокого аналізу соціальних проблем і формулювання шляхів їх розв’язання. Серед цієї групи можна виділити:

Індивідуальні методи, серед яких виділяють:

- стандартизоване експертне опитування має стандартизовану анкету з запитаннями закритого типу, які можуть бути заповнені експертом під час особистої бесіди з інтерв’юером або шляхом самозаповнення;
- нестандартизоване експертне опитування – це особисте інтерв’ю з експертом щодо певної проблеми;
- метод «індивідуального блокнота» – заочна робота експерта без безпосереднього спілкування з дослідниками.

Групові методи – це колективна діяльність експертів, спрямована на вироблення креативних рішень або розробку ідей. Розрізнять такі групові методи, як:

- *Метод «Дельфі»* («Дельфійський метод», «Метод дельфійського оракула»), який є інноваційним інструментом для збору експертних з інформацією, що була отримана під час

попереднього опитування. Залежно від мети дослідження може бути залучено від 10 до 150 експертів.

- *Метод «прогнозного дерева»* є інструментом соціологічного дослідження, який базується на зборі експертних оцінок для побудови структурованої моделі прогнозування. Основна мета методу полягає в тому, щоб на основі думок та експертних знань відтворити можливі майбутні сценарії подій або розвитку ситуацій. Він застосовується в різних сферах, включаючи економіку, соціологію, управління та стратегічне планування, де необхідно оцінити можливі наслідки і вибрати оптимальні рішення на основі експертної інформації.
- *Метод «мозковий штурм»* є ефективним інструментом для групового пошуку нових ідей, рішень та стратегій. Він включає два основні етапи, які сприяють творчому мисленню і колективному аналізу проблеми чи ситуації:
- *Метод номінальних груп* є конструктивним для усунення конфліктів. Він відображає ступінь погодженості щодо тієї чи іншої ідеї. Під час проведення дослідження за цим методом спочатку проводиться індивідуальна бесіда з кожним окремим експертом, а після цього отримані результати обговорюються іншими експертами автономно та незалежно один від одного. Цей метод корисний у тих випадках, коли необхідно виявити і об'єднати індивідуальні судження, що дає змогу отримати колективне рішення, яке не може бути сформульовано експертами індивідуально. Цей метод розроблений А.Л. Дельбеком та А.Г. Ван де Відном у результаті соціально-психологічних досліджень під час проведення нарад щодо ухвалення рішеннями.
- *Консиліум* є методом колективного експертного обговорення проблеми з метою ретельного аналізу всіх її аспектів і визначення

оптимальних шляхів розв'язання. Він сприяє збору різноманітних точок зору та експертних оцінок, що дозволяє знайти комплексне рішення для складних проблем і завдань. Термін цього методу походить з медичної практики, де консиліум означає зібрання лікарів для обговорення складних випадків та ухвалення колективного рішення щодо діагнозу і лікування пацієнта.

- *Метод експертного фокусування* представляє одну із форм спільного очного обговорення проблеми. Експерти всебічно розглядають досліджувану ситуацію, «фокусуються» на ній. Основна мета – виявити структуру даної проблеми, визначити по можливості всі чинники, що впливають на дану ситуацію, встановити взаємозв'язки між ними.
- *Метод «ringi»* є специфічним процесом ухвалення рішень, який виник у Японії і використовується для досягнення консенсусу у групі. Цей термін перекладається як «отримання згоди» і відображає суть методу, що базується на послідовному опитуванні учасників без скликання спеціальних засідань.
- *Метод «635»* є варіацією методу мозкового штурму, який спеціально орієнтований на структуроване розв'язання проблеми або пошук ідей. Він сприяє швидкому накопиченню ідей та формуванню консенсусу в групі експертів. Основною метою цього методу є залучення групи експертів для спільного генерування ідей і ухвалення рішень.
- *Критична атака* («розносна» атака) є однією з варіацій методу мозкового штурму та спрямована на обговорення і критичний аналіз рішень, запропонованих експертами. Цей метод зазвичай використовується для пошуку найбільш обґрунтованого та ефективного рішення в складних ситуаціях.

- *Метод «дебати»* використовують для розв'язання проблеми з багатьма варіантами розв'язання. Це командна, рольова, інтелектуальна гра, суть якої полягає в тому, що обрані команди аргументовано доводять тезу, запропоновану до обговорення, а інші – опонують їй. Кожна з команд у межах певних часових рамок повинна представити власну позицію, власні аргументи «за» чи «проти».
- *Метод «суду»* є певним різновидом ділових ігор. Обговорення проблеми відбувається у вигляді судового процесу: моделюється «процес над проблемою». Цей метод дає змогу систематизувати аналіз, обговорення та ухвалення рішень в структурованій імітаційній формі, що сприяє кращому розумінню проблеми та залученню усіх учасників до процесу розв'язання проблеми.

Соціологічні методи у контексті соціальної експертизи є ключовим інструментом для збору та аналізу інформації про соціальні процеси, проблеми та стан соціальних груп чи середовищ. Ця група методів надає можливість зрозуміти погляди, потреби, ставлення та рівень соціального благополуччя різних верств населення, що є необхідним для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Серед основних соціологічних методів в соціальній експертизі виділяють (детально див. в розділ 5.3):

- анкетування – стандартизований метод, де кожному респонденту задаються однакові питання у вигляді анкети. Воно може бути письмовим або онлайн;
- інтерв'ювання – метод безпосереднього спілкування з респондентами для отримання детальних відповідей на дослідницькі питання. Інтерв'ю можуть бути структурованими (з чітко визначеними питаннями) або гнучкими (у вигляді відкритої бесіди);

- метод фокус-груп – групове обговорення за участю декількох осіб, яке проводиться за чітко визначеним планом.

Сценарні методи – це група методів, спрямована на створення та аналіз можливих сценаріїв розвитку подій у соціальному середовищі. Вони дозволяють моделювати майбутні соціальні ситуації, оцінювати ризики та наслідки, що є важливим для планування соціальних програм та ухвалення рішень. Основні методи сценарного підходу включають, наприклад, методи прогнозування, метод прогнозного дерева тощо.

Систематизація варіантів – група методів, спрямована на структурований аналіз можливих рішень шляхом всебічного аналізу та систематизації варіантів. Такий підхід дозволяє оцінювати різні шляхи розв’язання соціальних проблем для вибору найбільш ефективного варіанту. До основних методів належать: морфологічний аналіз (створення матриці можливих рішень), оцінка ймовірності реалізації кожного варіанта та інші.

Тестування – це група методів соціальної діагностики, спрямована на отримання глибинної інформації про індивідуальні особливості, соціальні зв’язки та взаємовідносини в соціальних групах. Ці методи допомагають дослідити психологічний та соціальний стан об’єктів соціальної діагностики, визначити структуру та динаміку групових відносин. Основні методи тестування включають різні психологічні та соціометричні тести.

У підсумку можна зазначити, що багатогранність методів соціальної експертизи забезпечує гнучкість і точність у дослідженні соціальних явищ, аналізі проблем та ухваленні управлінських рішень. Кожен метод має свої переваги й обмеження, що робить їх вибір залежним від конкретних завдань, ресурсів і цілей дослідження. Комплексний підхід до використання цих інструментів дозволяє отримати глибокі, обґрунтовані й практично значущі результати, що є основою для ефективного соціального планування та розвитку.

7.5. Результати соціальної експертизи та соціальної діагностики

Результати соціальної експертизи мають два основні аспекти. Перший пов'язаний із формою представлення експертних висновків, а другий – із питанням ефективності проведеної роботи. Ці два аспекти варто поєднувати в єдину систему, яка логічно витікає з цілей соціальної експертизи. Це означає:

- передавати спеціальні знання неспеціалістам у доступній формі, щоб вони могли ними користуватися;
- надавати результати експертизи у форматі, який мінімально трансформується в процесі ухвалення рішень;
- формувати обмеження щодо вибору можливих стратегій дій на основі експертних висновків;
- орієнтуватися на ці обмеження при ухваленні рішень.

Форми представлення результатів соціальної експертизи можуть включати експертний висновок, експертне спостереження або проєктну розробку.

- *Експертний висновок* – це письмовий документ із відповідями на питання, зазначені в завданні на експертизу. Він містить оцінку проєкту, рекомендації щодо його підтримки чи відмови, а також прогноз можливих наслідків.
- *Експертне спостереження* – це рекомендаційний документ, орієнтований на вироблення конструктивних пропозицій для розв'язання проблеми. Участь фахівців із вищих інстанцій чи інших регіонів підвищує цінність таких висновків, оскільки вони можуть дати об'єктивну оцінку, не обтяжену локальними умовами.
- Іншим варіантом є *проєктна розробка* – документ, який слугує альтернативним проєктом для розв'язання проблеми. Він містить аналіз ситуації, мету, завдання, організаційні й економічні

аспекти. Такий формат дозволяє розширити межі експертної роботи, хоча це вже більше ніж просто експертиза.

Натомість результати **соціальної діагностики** можуть бути представлені у різних формах залежно від мети дослідження, запиту замовника та вимог до їхнього подання. Нижче наведено основні форми представлення результатів соціальної діагностики:

- аналітичний звіт, який може включати графіки, таблиці та діаграми, які ілюструють знайдені закономірності;
- презентація – короткий огляд результатів у форматі слайдів, що містить основні висновки, візуалізацію даних та рекомендації;
- рекомендації для дій, які можуть бути спрямовані на покращення стану соціального середовища, розвиток послуг, які задовольняють потреби цільової аудиторії;
- інфографіка, яка може використовуватися для публічного представлення результатів;
- наукова стаття або публікація підходить для дослідницької аудиторії та має науковий характер;
- спеціальні звіти для замовників, резюме або аналітичні висновки.

Такі форми допомагають подати результати соціальної діагностики в зручному для сприйняття та аналізу вигляді, а також сприяють поширенню та розумінню інформації серед різних цільових аудиторій.

Ефективність соціальної експертизи вимірюється двома основними показниками:

- *Застосування її результатів для обмеження вибору стратегій.*
Ефективною експертизу можна вважати лише тоді, коли її результати безпосередньо впливають на ухвалення рішення, допомагаючи вибирати або відхиляти варіанти управлінських стратегій, переглядати попередні рішення або вибирати компромісні шляхи.

- *Використання експертних рекомендацій для коригування обраної стратегії.* Впровадження конструктивних рекомендацій експертів підсилює значення експертизи як консультативного інструменту, особливо при ухваленні важливих рішень, що впливають на життя багатьох людей.

Соціальна експертиза та соціальна діагностика є важливим інструментом для оцінки ефективності соціальних проєктів, що дозволяє виявити проблеми на ранніх етапах і коригувати їх. Використання різних моделей соціальної експертизи та соціальної діагностики допомагає максимально об'єктивно оцінити результати та вплив проєкту на суспільство, що в свою чергу сприяє підвищенню якості соціальних ініціатив.

Завдання для практичної роботи

1. Створіть таблицю, де будуть вказані основні відмінності між соціальною експертизою та соціальною діагностикою за такими критеріями: мета, функції, методи, об'єкти дослідження, рівень застосування.
2. Опишіть, які функції виконує соціальна експертиза (аналітична, прогностична, контрольна, інші). Наведіть приклади, як ці функції реалізуються у реальному соціальному управлінні.
3. Розробіть схему суб'єктів соціальної експертизи (експерти, консультанти, громадські організації тощо) із зазначенням їх завдань.
4. Напишіть есе на тему «Чому важливо застосовувати як соціальну експертизу, так і соціальну діагностику у соціальному управлінні?»
5. Проведіть дискусію (або підготуйте есе) про те, у чому полягає основна мета соціальної експертизи порівняно з метою соціальної діагностики.

6. Наведіть приклади методів, які використовуються в соціальній експертизі, та поясніть, чим вони відрізняються від методів соціальної діагностики.

7. На конкретному прикладі поясніть, як рівень застосування соціальної експертизи (державний, регіональний, локальний) впливає на результати дослідження.

8. Визначте об'єкти, які зазвичай є предметом дослідження соціальної експертизи та соціальної діагностики. Наведіть приклади.

9. Підготуйте презентацію про значення міждисциплінарного підходу у соціальній експертизі та діагностиці.

10. Опишіть основні етапи процесу проведення соціальної експертизи за моделлю «Рецензія». Наведіть приклади її застосування.

11. Проведіть порівняльний аналіз моделей «Проект» і «Рецензія» за підходом до соціальної експертизи. Створіть візуалізацію відмінностей.

12. На основі моделі «Рецензія» розробіть детальний алгоритм етапів проведення соціальної експертизи.

13. Поясніть, що таке критичний аналіз у соціальній експертизі, і наведіть приклади методів, які використовуються для його проведення.

14. Підготуйте звіт про те, як соціологічні методи допомагають в оцінці соціального середовища у контексті соціальної експертизи.

15. Опишіть сценарні методи, що застосовуються у соціальній експертизі, та поясніть їхнє значення для прогнозування розвитку подій.

Тестові запитання до розділу

1. Яка основна мета соціальної експертизи?

а) виявлення проблем в економічній сфері

б) оцінка відповідності діяльності соціальних інститутів інтересам громадян

в) виключно планування нових соціальних програм

2. Який із наведених методів належить до соціологічних методів соціальної діагностики?

а) педагогічне спостереження

б) психологічне анкетування

в) соціометрія

3. Хто з наведеного є суб'єктом соціальної експертизи?

а) викладачі університетів

б) державні органи або недержавні установи

в) референтна група клієнтів

4. Який метод є основним для психологічного дослідження в соціальній діагностиці?

а) соціометрія

б) психологічне спостереження

в) анкетування з економічних питань

5. Яка з функцій соціальної експертизи стосується рекомендацій для проєктування майбутніх дій?

а) діагностична функція

б) прогностна функція

в) інформаційно-контрольна функція

6. Яка основна мета соціальної експертизи?

а) вивчення соціально-економічного середовища

б) оцінка відповідності нормативних документів соціальним стандартам

в) виключно соціально-педагогічний аналіз

7. Які методи переважно використовуються в соціальній діагностиці?

- а) експертні судження та аналіз документів
- б) соціологічні, педагогічні та психологічні методи
- в) юридичний аналіз і моделювання

8. Що є основним об'єктом дослідження соціальної експертизи?

- а) соціальні групи та клієнти соціальної роботи
- б) нормативні документи та соціальні проекти
- в) соціальна інфраструктура

9. На якому рівні переважно виконується соціальна експертиза?

- а) мікрорівень
- б) макрорівень
- в) регіональний рівень

10. Яка з наведених дисциплін не є основою для соціальної діагностики?

- а) психологія
- б) економіка
- в) архітектура

11. Яка основна мета моделі «Рецензія»?

- а) постійний контроль за досягненням цілей
- б) виявлення недоліків і ризиків до початку реалізації проекту
- в) вивчення соціального середовища після завершення проекту

12. У моделі «Моніторинг» експерт:

- а) проводить разовий аналіз документації
- б) здійснює регулярний контроль за реалізацією проєкту
- в) зосереджується лише на соціологічному опитуванні

13. Який етап не є частиною моделі «Рецензія»?

- а) оформлення рецензії та підписання договору
- б) порівняння отриманих результатів з попередніми даними
- в) підготовка та підписання рецензії

14. Яка модель соціальної експертизи орієнтована на планування змін у суспільстві?

- а) модель «Рецензія»
- б) модель «Моніторинг»
- в) модель «Проект»

15. Що передбачає модель «Проект» у роботі експерта?

- а) формулювання оцінок на основі документів
- б) розробку рекомендацій з урахуванням соціального впливу проєкту
- в) аналіз лише на етапі завершення

16. Який метод не входить до групи критичного аналізу?

- а) відгук
- б) метод фокус-груп
- в) аналітична записка

17. Соціометричні тести є частиною методів:

- а) соціальної діагностики
- б) сценарного аналізу

в) інформаційної взаємодії

18. Який метод передбачає декілька етапів збору думок експертів з наданням зворотного зв'язку?

а) метод «Мозкова атака»

б) метод «Дельфі»

в) метод «Суду»

19. Яка основна мета морфологічного аналізу?

а) створення колективного рішення

б) систематизований перебір варіантів для вибору рішення

в) тестування індивідуальних характеристик

20. Що є ключовим підходом у методі «635»?

а) індивідуальна робота з експертами

б) структуроване генерування ідей у групі

в) аналіз письмових відгуків

Рекомендована література

1. Артюх О.Р., Пеша І.В., Тілікіна Н.В. Соціологічні дослідження в молодіжній роботі. Навчально-методичний посібник для фахівців, які працюють з молоддю. Київ: Державний інститут сімейної та молодіжної політики, 2021. 90 с.
2. Балакіревої О.М., Яременко О.О. Як провести соціологічне дослідження: Методичні рекомендації. Київ: Державний інститут проблем сім'ї та молоді, 2004. 264 с.
3. Безпалько О. В. Соціальна педагогіка: схеми, таблиці, коментарі : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 208 с.

4. Верба В.А., Батенко Л. П., Гребешкова О. М. та ін. Проєктний менеджмент: просто про складне : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2009. 299 с.
5. Гонтарева І. В. Управління проєктами : підручник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 444 с.
6. Матвієнко В.Я. Соціальні технології: навчальний посібник. К.: Українські пропілеї, 2001. 446 с.
7. Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 1. Методи та технології соціологічних досліджень. Практичний посібник. Київ, ФОП Мороз А.Т. 2024. 96 с.
8. Фесенко Т. Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навч. Посібник. Х.: ХНАМГ, 2012. 181 с.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. A Brief History of Nonprofit Organizations (And What We Can Learn). URL: <https://nonprofitshub.org/a-brief-history-of-nonprofit-organizations/>
2. A History of Modern Philanthropy. URL: <https://www.historyofgiving.org/1930-1980/1948-jewish-philanthropists-help-finance-the-state-of-israel/>
3. Abby J. Peer-to-Peer Fundraising. URL: <https://www.qgiv.com/blog/peer-to-peer-fundraising/>
4. Actual problems of financing social entrepreneurship. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnyeproblemy-finansirovaniya-sotsialnogo-predprinimatelstva>
5. Arnstein, Sherry R. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners., Vol. 35, No. 4, July 1969, P. 216–224.
6. Benington, Herbert D. Production of Large Computer Programs. IEEE Annals of the History of Computing. IEEE Educational Activities Department. 5 (4): 350—361.
7. Bowen, Howard R. Social responsibilities of the businessman. New York, Harper. 1953. 276 p.
8. Brian Balfour. Don't Let Your North Star Metric Deceive You. URL: <https://brianbalfour.com/essays/north-star-metric-growth>
9. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, 4(4), 497. <https://doi.org/10.2307/257850>
10. Demand-driven Training For Youth Employment: Toolkit. URL: https://youtheconomicopportunities.org/sites/default/files/contentupload/73868/Making_Cents_101717_Interactive_V3s.pdf

11. GIZ, 2009. URL: http://transferproject.org/wp-content/uploads/2016/11/NYP_GIZ_TRANSfer_Tool-1-4-1_Stakeholder-Map.pdf
12. Jeffrey K. Pinto. Project Management: Achieving Competitive Advantage (4th Edition). 2015. 560 p.
13. John Greensmith. Trends in fundraising and giving by International NGOs. Trends in fundraising and giving by International NGOs
14. Kanban Guide: Demand Scheduling for Lean Manufacturing, Compiled by Nilesh R Arora. Add ValueConsulting Inc., India 2001, p. 11.
15. Larson E., Gray C. Project Management: The Managerial Process. McGraw Hill; 7th edition. 2017. 688 p.
16. Roger H. Children's participation: from tokenism to citizenship. Essay for UNICEF (Innocenti Essay N° 4), 1992.
17. ROI Methodology. URL: <https://roiinstituteCanada.com/roi-methodology/>
18. Rowe G, Frewer L. A typology of public engagement mechanisms. Science, Technology & Human Values. 2005; 30: 251–290.
19. Seymour, E., Goodman, S., Hedetniemi, T. Introduction to the Design and Analysis of Algorithms, Volume 1. Front Cover. McGraw-Hill, 1977. 371 p.
20. Sleep Out makes a meaningful impact. <https://www.covenanthouse.org/sleepout>
21. STEP UP Training Materials. Glasgow Learning Network. URL: <https://www.stepupsmartcities.eu/Portals/51/Tools%20and%20Resources/Training/STEP%20UP%20Glasgow%20-%20Problem-Solution%20Tree%20Analysis%20Guidebook.pdf>
22. Stoica L. V. The Iron Law of Corporate Social Responsibility – Evolution and Debate. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/iron-law-corporate-social-responsibility-evolution-debate-stoica>
23. TOWS Matrix Analysis. URL: <https://expertprogrammanagement.com/2019/05/tows-matrix-analysis/>

24. What Is the North Star Framework? URL: <https://artkai.io/blog/north-star-framework>

25. Адвокація для молодіжних рад. Посібник: 2021. – 40 с.

26. Андріюченко Т.В., Пеша І.В., Тілікіна Н.В. та ін. Цифрова молодіжна робота. Навчально-методичний посібник. Київ: Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики, 2021. 84 с.

27. Башун О.В. Вплив маркетингу і фандрайзингу на трансформацію бібліотек / Наук. ред. В.С. Білецький, докт. техн. наук.– Донецьк: УКЦентр, 1999.– 204 с

28. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf

29. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

30. Бюджетний Кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

31. Галайдюк В.В., Лоріашвілі Л.С., Пеша І.В., Сопівник І.В., Тілікіна Н.В. Навчально-методичне забезпечення організації соціальної роботи та надання соціальних послуг у територіальних громадах. Навчальний посібник. Київ, 2024. С. 300.

32. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 16.03.16 № 200. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2023-%D0%BF#Text>

33. Джерела походження коштів (активів); Джерела коштів. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації

(відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції. А. Г. Чубенко, М. В. Лошицький, Д. М. Павлов, С. С. Бичкова, О. С. Юнін. Київ: Ваіте, 2018. 213 с.

34. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.

35. Зацікавлені сторони та взаємодія з ними. URL: <https://allseeds.com/uk/page/zacikavleni-storoni-ta-vzaemodiya-z-nimi>

36. Збір коштів. Вікіпедія. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80_%D0%BA%D0%BE%D1%88%D1%82%D1%96%D0%B2

37. Знай свій вплив: інструменти з керування соціальним впливом для соціальних підприємств. Посібник. 2017. 140 с.

38. Кобиляцкий Л.С. Управление проектами: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2002. 252с.

39. Ковалік Т. Моделі співпраці між державним управлінням та неурядовими організаціями. 37 с. https://www.civicportal.org/files/publikacje/files/44_Ebook_%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96_%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B2%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96_%D0%BC%D1%96%D0%B6_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BC_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC_%D1%82%D0%B0_%D0%BD%D0%B5%D1%83%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%B8_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D0%BC%D0%B8_FINAL.pdf

40. Комаровський О.В. Фандрайзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб. Луганськ, 2007.– 54 с.

41. Кондратинський О. С. Наукові підходи до типології рівнів участі громадянського суспільства у формуванні місцевих політик. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2018. Вип. 1 (60). С. 135-141.
42. Котлер Філіп, Лі Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С.Яринич. К.: Стандарт, 2005. 302 с.
43. Кривов Г. О. Зворикін К. О., Кривова С. Г. Управління проєктами у наукоємному машинобудуванні: Навчальний посібник. Київ: КВІЦ, 2019. 224 с.
44. Куц С. Фандрайзинг АВС: посібник для початківців / С. Куц.– К.: Центр філантропії, 2008.– 92 с.
45. Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку. Київ: К.І.С., 2007. 80 с.
46. Марченко О.В. Природа благодійної діяльності в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». С. 63–66.
47. Методичні рекомендації щодо написання проєктних заявок. <https://rayradavn.gov.ua/images/metodychna/zayavka.pdf>
48. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Київ, 2014. 160 с. URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONAL_NOGO_ROZVYTKU.pdf
49. Михальчук, Л., & Бендюг, Є. (2021). Методи залучення фінансових ресурсів для розвитку соціального підприємництва. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-56>

50. Морозова О., Варецька О., Джонс Д., Чікуква П., Салюк Т. Моніторинг та оцінка програм і проєктів: практичний посібник. Київ, «Оранта», 2008. 144 с.

51. Негрич, М. М. (2024). Поняття та моделі державно-приватного партнерства. Публічне урядування, 1 (38), 54-60. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-1\(38\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-1(38)-7)

52. Пеша І.В., Коляда В.С., Тілікіна Н.В., Ярошенко О.О. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: Кол. Монографія. Київ: ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с.

53. Пильтай О. В. Сучасні концепції та підходи до визначення державно-приватного партнерства. Економіка. Управління. Інновації. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2011_2_40.pdf/

54. Податковий кодекс України: прийнятий Верховною Радою України 2 груд.2010 р. № 2755-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

55. Приймак В. М. Управління проєктами. Збірник кейсів. навч. посіб. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с. https://www.researchgate.net/publication/344136281_Upravlinna_proektami_Zbir_nik_kejsiv

56. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5073-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

57. Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні: Закон України від 24 листопада 2015 року № 817-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-19>

58. Про волонтерську діяльність: Закону України від 19 квітня 2011 року № 3236-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>

59. Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

60. Про державно-приватне партнерство. Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

61. Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка (зі змінами): Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1049. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2011-%D0%BF#Text>

62. Публічне лобіювання: Навч. посіб. Під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. Київ, Фонд “Європа XXI”, 2008. 160 с.

63. Семез А.А. Соціально-педагогічне проєктування: Навчально-методичний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів спеціальності 6.010106 Соціальна педагогіка. Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В.Винниченка, 2012. 132 с.

64. Сербин Р.А. Детермінація форм благодійної діяльності. Підприємництво, господарство і право. Цивільне право і процес. 2016. № 12. С. 47–52.

65. Тілікіна Н., Ганенко О., Деркач Т., Голотенко А. Як створити кар’єрний центр? Практичний інтерактивний посібник. Київ, 2023. 94 с.

66. Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 144 с.

67. Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 1. Методи та технології соціологічних досліджень. Практичний посібник. Київ, ФОП Мороз А.Т. 2024. 96 с.

68. Тілікіна Н.В. Оцінка та моніторинг ефективності навчальних заходів (тренінгів, семінарів, вебінарів тощо). Практичний посібник. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2024. 96 с.

69. Усик В., Петрик Д., Мальченко О. Адвокація для молодіжних рад. Посібник. Київ, 2021. 36 с. URL:

https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/advocacy_for_youth_councils_manual.pdf

70. Фандрайзинг: навч. посіб. Центрально український регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна США» (USAID) – 2003. 95 с.

71. Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. 272 с.

72. Шахрай В.М. Технології соціальної роботи. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 464 с.

73. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

74. Шнирков О.І. Фандрайзинг: основні особливості та форми: метод. посіб. 1-ше вид.– К.: Ін-т міжнар. відн. КНУ ім. Т. Шевченка, 2000. 50 с.

75. Як провести соціологічне дослідження: Методичні рекомендації. Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої, О.О. Яременко. Київ: Державний інститут проблем сім'ї та молоді, 2004. 264 с.

76. Як розпочати дружбу між містом та селом? Про співробітництво міських та сільських територіальних громад: методичні рекомендації / А. Ткачук, О. Сергієнко, О. Лайко, Н. Наталенко. К.: 2019. 43 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/517/08-02-19.pdf>

77. Яременко О. О., Артюх О. Р., Балакірева О. М., Пеша І.В. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проєктів. К.: Державний центр соціальних служб для молоді, Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, 2002. 124 с.

Навчальне видання

**Управління
соціальними проєктами**

Навчальний посібник

Автор:

Тілікіна Н.В.

Формат 60*84/16

Ум. друк. арк. 22,0

Тираж 100 прим. Замов. 7/12

ФОП Мороз А.Т.

за підтримки ТОВ "Агентство "Україна"

Свідоцтво про реєстрацію серія

ДК № 265 від 30.11.2000 р.

