

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**Інститут гуманітарних і соціальних наук**

*Кафедра соціології та соціальної роботи*



***ШЕСТАКОВА КАТЕРИНА ЮРІЇВНА***

**УПРАВЛІННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ, ЯКІ ФІНАНСУЮТЬСЯ  
З ФОНДІВ ЄС, В УСТАНОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ  
(НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРІВ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ ПОЛЬЩІ)**

**MANAGEMENT AND IMPLEMENTATION OF PROJECTS FINANCED  
FROM EU FUNDS IN SOCIAL INSTITUTIONS (ON THE EXAMPLE OF  
SOCIAL ASSISTANCE CENTERS OF THE REPUBLIC OF POLAND)**

**Магістерська кваліфікаційна робота за освітньою програмою  
«Управління установами соціальної сфери»  
Спеціальності 232 – Соціальне забезпечення**

**Науковий керівник:**  
к. держ. упр. Обіход М.М.

Львів – 2023

## ЗМІСТ

	<b>Стор.</b>
<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	7
1.1. Проєктування як соціально-наукова діяльність та цінність .....	7
1.2. Соціальний проєкт як засіб перетворення навколишньої дійсності .....	12
<b>РОЗДІЛ 2 УСТАНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК СУБ'ЄКТ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РАМКАХ ПРОГРАМ ФІНАНСУВАННЯ ЄС ..</b>	20
2.1. Фінансова політика ЄС. Структурні фонди Європейського Союзу як джерело фінансування .....	20
2.3. Проєкт як інструмент організаційного та фінансового розвитку установи (на прикладі країн ЄС) .....	26
<b>РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ЗАКЛАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ (польський приклад) ..</b>	37
3.1. Структурна організація проєктів, що реалізуються закладами соціальної сфери ..	37
3.2. Управління ризиками в проєктах .....	56
3.3. Реалізація проєктів в центрах соціальної допомоги (Підляське, Любуське, Мазовецьке, Сілезьке воєводства) .....	62
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ ....</b>	79
<b>ДОДАТКИ</b> .....	94

## ВСТУП

*Аналіз досліджуваної проблеми.* Управління проєктами – важлива складова функціонування закладів соціальної сфери в усьому світі, в тому числі у країнах Європейського Союзу. Проєктна діяльність допомагає установам справитись із ризиками, проблемами, повсякденним плануванням, аналізом вимог до їх роботи. Додатково у державах ЄС проєктна діяльність – невід’ємна частина процесу залучення коштів з європейських фондів, що дозволяє реалізовувати програми розвитку та модернізації установ, розширювати напрямки їх діяльності. (Насамперед, це актуально для країн Центрально-Східної Європи, або так званих нових членів ЄС). Саме тому важливо вивчати досвід країн ЄС у питаннях розробки та управління проєктами у соціальній сфері.

Не варто також забувати, що в управлінні проєктами важливу роль відіграє саме управлінська складова. Як підкреслював Френсіс Фукуяма (2023), остання доба відчутно зосередилась на належному управлінні. *«Управління – це, грубо кажучи, те, що роблять уряди (хоча існує велика література, у якій йдеться про управління як про діяльність, схожу на діяльність уряду, здійснювану будь-ким, крім уряду)»* (Фукуяма, 2023). На думку філософа, у реальному світі управління часто полягає у здатності створювати речі – дороги, мости, електричні мережі, аеропорти та будівлі, які є передумовами для економічної діяльності. Втім, цей список можна продовжити, адже управління – це й соціальна допомога, підтримка, соціальне забезпечення.

*Ступінь розробленості проблеми у науковій літературі.* Управління проєктами можна розглядати в рамках різних теоретико-методологічних підходів та наукових дисциплін. Зокрема, йдеться про соціологію управління, філософію управління, психологію управління тощо. В українських та зарубіжних наукових розробках найчастіше проєктування постає у формі

соціально-наукової діяльності та як засіб перетворення навколишньої дійсності. Серед низки досліджень у цьому напрямку найбільш значущими видаються праці, опубліковані Інститутом проєктного менеджменту (Project Management Professional), аналіз Сильвіуса Гілберта (Gilbert, 2019) та спільне дослідження Магдалени Воярської і Ренати Маркс-Бельської (Wojarska & Marks-Bielska, 2015). Варто також навести низку публікацій, в яких проєктна діяльність організації розглядається в рамках проєктного менеджменту і управління організацією. Як правило, це практичні рекомендації щодо реалізації проєктів, опубліковані польськими та американськими дослідницькими центрами (Przewodnik po zarządzaniu, 2020; Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania, 2013).

*Формулювання актуальності магістерського дослідження.* Аналіз науково-практичних джерел дозволяє зробити висновок, за аналогією з Ф. Фукуямою, що управління – це також покращення соціальної ситуації у суспільстві. Реалізація соціальних проєктів закладами соціальної сфери, як показав досвід Польщі, набуває неабиякого значення у період соціально-економічної трансформації. Беручи до уваги євроінтеграційні прагнення України, аналіз польського досвіду міг би допомогти у процесі реалізації соціальних проєктів, які фінансуються з джерел Європейського Союзу. Надто враховуючи той факт, що Україна вже отримали певний доступ до коштів ЄС зі структурних фондів.

*Формулювання дослідницького запитання і теми дослідження.* Враховуючи вищенаведене, постає питання: у чому полягає специфіка процесу управління соціальними проєктами у центрах соціальної допомоги? Власне, пошук відповідей відображений у темі магістерського дослідження, що звучить як «Управління проєктами, які фінансуються з фондів ЄС, в установах соціальної сфери (на прикладі центрів соціальної допомоги Польщі)».

*Метою дослідницького пошуку є аналіз процесу розробки, впровадження та управління соціальними проєктами, які фінансуються з*

коштів Європейського Союзу, у центрах соціальної допомоги Республіки Польща.

Відповідно до сформульованої мети постають такі *завдання*:

- опрацювати наукову літературу, звернути увагу на українські та зарубіжні підходи до аналізу соціального проектування та управління соціальними проектами, обґрунтувати доцільність використання угрунтованої теорії до аналізу управління проектом загалом та соціальним проектом зокрема;
- визначити напрямки роботи установ соціальної сфери як суб'єктів проектної діяльності, проаналізувати значення проектів у рамках програм фінансування ЄС;
- провести аналіз проектної діяльності у центрах соціальної допомоги Польщі (із залученням методу аналізу документів та техніки кейс-стаді).

*Об'єкт дослідження* – центри соціальної допомоги як суб'єкти проектної діяльності.

*Предмет дослідження* – управління проектами, що фінансуються з фондів ЄС, у центрах соціальної допомоги Польщі.

*Гіпотеза дослідження*: успішність підготовки та реалізації проекту центрами соціальної допомоги залежать від управлінських рішень на рівні держави та від ситуації у локальному середовищі, як на рівні місцевого самоврядування, так і на рівні організаційної культури бенефіціара проекту.

*Методологія та методи дослідження*. У роботі використана якісна стратегія дослідження та угрунтована теорія. Вибір методів дослідження враховує специфіку завдань, поставлених у роботі. В емпіричній частині в якості основного методу збору інформації використано *аналіз документів* (з метою аналізу конкретних проектів, реалізованих в установах соціальної сфери).

*Інформаційна база дослідження* охоплює українські та закордонні документи юридичного характеру (Закони України, Директиви та

розпорядження ЄС, ухвали органів місцевого самоврядування Польщі, аналітичні матеріали з відкритих джерел, звітність польських центрів соціальної допомоги, що розміщена на офіційних веб-сторінках установ). Окрім спеціально позначених випадків, переклад іншомовних джерел здійснений автором.

*Апробація результатів дослідження.* Результати дослідження пройшли апробацію на XIII Міжнародній науковій конференції «Соціологія – соціальна робота та соціальне забезпечення: регулювання соціальних проблем», Львів, 18–19 травня 2023 року (тема доповіді: *Структурні фонди ЄС та підтримка реалізації соціальних проєктів: польський приклад*) (Шестакова, 2023).

*Структура і обсяг роботи.* Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (99 найменувань) та 1 додатку. Загальний обсяг магістерської кваліфікаційної роботи – 100 сторінок комп'ютерного тексту, містить 6 таблиць і 8 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

### АНАЛІЗУ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 1.1. Проєкт як соціально-наукова діяльність та цінність

Практичний вимір сучасних соціогуманітарних дисциплін та управлінської діяльності невід’ємно пов’язаний з проєктною діяльністю. Це означає, що опрацювання та втілення конкретних ідей, спрямованих на перетворення соціальної дійсності, вимагає чіткого плану, детального опрацювання усіх складових.

За даними аналітиків, у період після пандемії ковід-19 близько 20% глобальної економічної діяльності пов’язані з проєктною діяльністю. Цей показник зростає до 30% у країнах з економікою, що розвивається (Selamoglu & Camgöz, 2023, с. 7). За оцінками Price Water House Coopers, глобальні витрати на державні інвестиційні проєкти зростуть з 4 трильйонів доларів США у 2012 році до приблизно 9 трильйонів доларів США у 2025 році (PWC, 2014). За оцінками Інституту управління проєктами (PMI), частка проєктів у створенні світового валового продукту постійно зростатиме. Непрямим підтвердженням зростання важливості проєктної діяльності може бути створення та поширення спеціалізованого програмного забезпечення (Якимів, 2013). Як підкреслюють науковці, управління проєктами ґрунтується на мінімізації витрат, своєчасному виконанні проєкту, якісних результатах проєкту, а також на певній задоволеності усіх сторін цього процесу. Дослідження ефективності проєктної діяльності свідчать, що у тих проєктах, якими управляють менеджери з відповідною підготовкою, професійно спеціалізуються на проєктному менеджменті, спостерігається більша ефективність управління проєктами, такі проєкти досягають значно більший успіх (Аскаш, 2019, с. 61).

Втім, такий обнадійливий посил вимагає розібратись у надзвичайно широкій термінології, пов'язаній з проєктуванням, адже термін «проєктування» доволі популярний в українському науковому обігу, а також має різні конотації і трактовки в англомовній науковій літературі.

У сучасному світі проєкти поширені всюди. В українській науково-практичній думці проєкт розглядають як діяльність, спрямовану на розвиток, поліпшення та зміну існуючої ситуації (Кулініч, 2017, с. 9).

За Ендрю Грааном, проєкти є *«соціальною формою»* і *«забезпечують дивовижно різноманітну організаційну структуру, яка ґрунтується на управлінні часом, завданнями та ресурсами для досягнення певної заздалегідь визначеної, нерутинної мети»* (Graan, 2022, с. 735). Різноманітність проєктів вражає, адже за масштабами та охопленням вони можуть стосуватись як висадки дерев у громадському просторі, так і технологічних стартапів. У соціальних і культурних контекстах можна знайти незліченну кількість прикладів, формулювань і застосувань проєктів. На думку Е. Граана, проєкт як цілеспрямована та трансформаційна дія оживляє соціальне середовище в усьому світі. *«Як соціальна форма, проєкти становлять різноманітну організаційну структуру, що ґрунтується на управлінні часом, завданнями та ресурсами для досягнення певної заздалегідь визначеної, нерутинної цілі. Проєкти поєднують логістичні практичні міркування з далекоглядними прагненнями. Вони легко з'являються в галузях науки, освіти, бізнесу, уряду та мистецтва»* (Graan, 2022, с. 736). Спираючись на аналіз праць Мішеля Фуко, Граан доходить до висновку, що *«проєкт формує як операційні, так і узагальнені логістичні підходи до збору даних, планування, бюджетування та складання графіків, які закріплюють нові практики та сфери соціального управління»* (Graan, 2022, с. 737).

Група польських авторів визначає проєкт як цінність, яку можна уявити з точки зору успішності виконання з огляду на час, вартість, якість, ресурси та ризики, а також як цінність, що пов'язує проєкти з довгостроковим впливом на суспільство та організації (Piwowar-Sulej et al, 2023, с. 2).



Беручи до уваги наведені визначення, можна дійти до висновку, що слово «*проект*», яке в українській мові формально постає як іменник, в практичному вимірі набуває значення дієслова. Це означає що англійське слово *project* в українському контексті можна цілком впевнено перекласти за допомогою двох означень, «проект» та «проектування». З огляду на це серед найбільш поширених дефініцій проектування у вітчизняній та зарубіжній літературі можна виокремити визначення *проектування*: 1) визначення версій чи варіантів розвитку або зміни певного явища або об'єкта; 2) конструювання варіантів оптимального майбутнього стану об'єкта; 3) форма випереджального відображення і перетворення дійсності, спрямована на конструювання системи параметрів майбутнього матеріального об'єкта або якісно нового його стану; 4) прийняття рішень в умовах невизначеності (Безпалько, 2010, с. 4).

Усі визначення проекту передбачають певні умови, які мають бути виконані, щоб конкретний проект називався проектом. Серед них 5 елементів:

- разове використання, тобто реалізація унікального проекту,
- цілеспрямованість, тобто результат певної стратегії,
- відокремленість, тобто відсутність зв'язків із звичайною, рутинною діяльністю компанії,
- обмеженість в часі, тобто наявність терміну реалізації проекту,
- структурна незалежність, тобто відокремлення реалізації проекту як окремої структури в компанії (Pietras & Szmit, 2023, с. 8).

Отже, можна погодитись з твердженням, що «*проект – тимчасова ініціатива, спрямована на створення унікального продукту або послуги, де тимчасовість означає, що конкретна ініціатива має чітко визначені початок і кінець, а унікальність свідчить, що продукт або послуга чітко відрізняються від усіх подібних продуктів чи послуг*» (Pietras & Szmit, 2023, с. 9). До певної міри наведені вище напрацювання відображені у визначенні проекту, запропонованому Європейською Комісією. Зокрема, проект – це ряд заходів, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей упродовж

визначеного періоду часу та визначеного бюджету. Це визначення мало чим відрізняється від інших стандартів управління проєктами (Sobestiańczyk, 2012, с.7).

Проектний менеджмент (або управління проєктами) давно перетворився на важливу складову освітніх та практичних ініціатив і став самостійним відгалуженням менеджменту як науки та емпіричної діяльності. Проєкти стали невід'ємним елементом функціонування організацій і підприємств у сучасній економіці. Вони є рушійною силою впровадження інновацій, які дуже важливі для конкурентоспроможності організацій у глобальній економіці. Відкриття нових видів діяльності, впровадження організаційних змін, впровадження нових продуктів, реалізація стратегій – усі ці заходи здійснюються у формі проєктів.

В дискусії про **управління проєктами** автори нерідко задаються питанням, чим насправді є управління проєктом. На перший погляд здається, що йдеться про ініціювання, планування, виконання, моніторинг та завершення проєктів. Однак, як підкреслює у своєму дослідженні Райнер Erne (Erne, 2022), слід відокремлювати поняття «проєкт», «завдання» або «випадок» (case). Це пояснюється тим, що кожна з цих категорій передбачає різні зусилля в управлінні.

Незабаром після приєднання Польщі до ЄС польські дослідники фіксували підвищений інтерес до цієї сфери управління, а також підкреслювали, що польські менеджери проєктів не мали на той момент достатніх навичок управління проєктами. Підтвердженням цього була чимала частка провалених великих проєктів, реалізованих за державні кошти, зокрема, йшлося про комп'ютеризацію підрахунку голосів на виборах 2002 року або проблеми з системою IACS, пов'язаною з реєстрацією сільськогосподарських тварин (Pietras & Szmit, 2023, с. 5).

В цьому ключі можна навести приклади діяльності великих наукових ініціатив, присвячених дослідженню та аналізу проєктної діяльності. Це, наприклад, чи не найбільший у світі американський Інститут проєктного

менеджменту (Project Management Institute) (Project Management Professional) або регіональна африканська програма Project Management And Scientific Journal (Project Management And Scientific Journal). Як зазначено на сайті організації, *«Академічне наукове та науково-дослідне товариство докладає зусиль для просування та поширення знань у складній міждисциплінарній сфері управління, науки та технологій»* (Project Management Professional).

Що ж таке саме соціальний проєкт? Що ми вкладаємо у зміст проєктів саме із соціального забезпечення? Відповідь на ці питання можна шукати, наприклад, у європейському конкурсі соціальних інновацій, який проводиться за підтримки Європейської комісії від 2013 р. Ініціатива *European Social Innovation Competition* (EUSIC) проводиться у всіх країнах ЄС, а також у державах, які беруть участь у програмі Horizon Europe (Horizon Europe, 2023) за підтримки Європейської інноваційної ради (*European Innovation Council*, EIC (European Innovation Council, 2020)). Щороку в конкурсі розглядається конкретна соціальна проблема, з якою стикається Європейський Союз. Три найкращі премії в розмірі 50 тис. євро присуджуються за найкращі соціально інноваційні проєкти, покликані змінити наше суспільство на краще.

Наприклад, темою проєкту 2021 року стала *«Навички для завтрашнього дня – формування зеленого та цифрового майбутнього»*. Соціальні інновації, започатковані в рамках конкурсу, *«сприятимуть створенню робочих місць, зростанню та європейській конкурентоспроможності, допомагаючи людям, підприємствам та галузям визначати, розвивати та зміцнювати навички, які забезпечать зелену та європейську економіку і цифрове майбутнє»*. Окрім цього, конкурс покликаний виявляти і фіксувати прогалини у навичках людей та установ, а також розвивати підходи до розвитку та навчання, які допоможуть людям змінювати або підвищувати кваліфікацію (Skills for tomorrow, 2021).

Важливо також розуміти, що проєкт необхідно відокремлювати від «операційної» діяльності. Зокрема, *«у кожній організації існують два види*

*діяльності: операційна і проєктна. Операційна діяльність — це виконання рутинних, повторюваних дій. Наприклад, проєктом не буде щоденна робота державних службовців щодо вирішення питань, з якими звертаються громадяни. Це робота, яка повторюється, до того ж вона належить до типових завдань органу публічної влади. Проєкти — це діяльність, яка спрямована на розвиток, поліпшення та зміну існуючої ситуації» (Кулініч, 2017, с. 9).*

## **2.2. Соціальний проєкт як засіб перетворення навколишньої дійсності**

В літературі можна знайти аналіз соціальних ефектів проєкту, який виражається у низці показників (Кравчук et al, 2016). Серед іншого, до важливих ефектів належать:

- «розвиток соціальної інфраструктури громади,
- зниження рівня депривації населення громади,
- зниження конкуренції за соціальні послуги в громаді,
- підвищення якості соціальних послуг в громаді та якості життя населення,
- розвиток соціальних практик та взаємодії (Кравчук et al, 2016, с. 8).

На думку Г. Нагорної, *«соціальне проєктування в процесі реформування держави і суспільства потрібно розглядати як особливу технологію створення нової державної та політичної системи»* (Нагорна, 2015, с. 97). Деякі дослідники (Романовська, 2020) вважають, що доцільніше вести мову не так про соціальні проєкти як такі, як про проєктування у соціальній роботі, що можна визначити як *«індивідуалізовану творчість соціального працівника, особистісний стиль, ідеологію менеджера соціальної роботи»*. Тобто, проєкт конструє соціальну дійсність. Як підкреслює Л. Романовська (2020, с. 105), проєктування можна розглядати як складову частину управління соціальних установ.

Соціальний проєкт повинен відповісти на нижченаведені запитання:

- що ми хочемо змінити?
- до якої групи одержувачів / бенефіціарів звертається соціальний проєкт? Кому він служить?
- які часові рамки проєкту, період реалізації?
- де відбувається реалізація соціального проєкту?
- які проєктні заходи будуть здійснені? Якими методами та інструментами буде реалізований проєкт?
- яким буде бюджет проєкту? (Masna, 2019).

Українські дослідники В. Колтун і А. Рачинський підкреслюють, що розуміння соціального проєкту можливе з точки зору «громадської цінності». При цьому, як показують дослідники, саме поняття громадської цінності в науковій літературі обертається навколо споріднених, проте аж ніяк не тотожних понять «громадський інтерес», «послуги загального інтересу», «громадські цілі» тощо (Колтун & Рачинський, 2023). Отже, дослідники пропонують три підходи до розуміння громадської цінності. Це, зокрема, *процесний* підхід, що дає змогу отримати відповіді на запитання «як повинна вести себе організація»; *стейкхолдерський* підхід, який пропонує операціоналізувати громадські цінності, а також *універсальний* підхід. Останній, як підкреслюють автори, «*базується на тому, що громадські цінності є універсальними та повинні бути захищені владою. На прикладі випадків приватизації громадської інфраструктури, такі цінності мають включати: якість обслуговування; загальний доступ до певних об'єктів; рівність доступу усіх громадян; впевненість у наданні послуг; низька ціна; захист споживача тощо*» (Колтун & Рачинський, 2023, с. 6).

Таким чином, дослідники виводять своє бачення сутності соціального проєкту, цінність якого полягає у «*позитивних соціальних змінах для певного суспільства чи окремої громади, які настають внаслідок його реалізації та відповідають очікуванням усіх його заінтересованих сторін. Особливістю цінності соціального проєкту є врахування та досягнення усіх вигід за*

проєктом як для суб'єкта, що його реалізує, так і для суспільства, певної території чи галузі в цілому» (Колтун & Рачинський, 2023, с. 14).

Деякі дослідники підкреслюють, що в основі сталого управління життєвим циклом проєкту лежить ідея того, що слід враховувати економічні, екологічні та соціальні наслідки життєвих циклів ресурсів і продукту. Зазначається, що в більшості проєктів звучить порада розглядати соціальні критерії у методології управління проєктами, оскільки всі критерії є доречними на певному етапі життєвого циклу проєкту. Однак Carin Labuschagne у своєму дослідженні (2005) підкреслює, що соціальні критерії можуть бути включені в управління проєктами. Зокрема, йдеться про: а) етап виконання проєкту (охоплює соціальні аспекти проєкту на конкретних стадіях та результати наприкінці конкретного етапу), б) етап евалюації (охоплює соціальні аспекти перед виконанням проєкту та у процесі прийняття рішень у процесі здійснення проєкту). Відтак авторка наводить пропозиції, яким саме чином використовувати соціальні критерії у методології розробки, впровадження та управління проєктом.

*Таблиця 1.1*

**Підходи до використання соціальних критеріїв  
у методології управління проєктами**

<b>Рівень</b>	<b>Підхід</b>	<b>Зміст підходу</b>
Стратегічний	Рамки управління проєктом	Рамкові вимоги, які описують спосіб реалізації проєкту та впровадження параметрів, які допоможуть оцінити проєкт у подальшому
Діяльність і результати	Оцінка ризику / ризик управління	Опитувальники, призначені для визначення можливих ризиків з інструкціями дій у випадку настання ризиків

## Продовження Таблиці 1.1

Діяльність і результати	Прогноз впливу / оцінка	Вимірювання критеріїв соціальних впливів за допомогою опитувальника з метою визначення впливу та/або евалюація методів
Діяльність і результати	План соціального розвитку	Деякі проекти повинні містити план соціального розвитку
Евалюація	Вхідні питання	Розробка вхідних запитань, що можуть спонукати осіб, відповідальних за прийняття рішень, розглянути соціальні критерії, а також гарантувати, що проект відповідає цим критеріям
Евалюація	Дефініція проекту Показник завершеності визначення обсягу й складу робіт із проекту (Project Definition Rating Index, PDRI)	Розвиток соціального PDRI для використання оцінки завершеності висновків
Евалюація	Техніка прийняття рішень	Методи, що забезпечують врахування усіх трьох аспектів сталого розвитку під час прийняття рішень

Джерело: Labuschagne, 2005, с. 134.

Отже, щоб методологія управління проектами містила соціальні критерії, необхідно опрацювати (Labuschagne, 2005, с. 135):

- контрольні опитувальники для визначення можливих соціальних ризиків та/або наслідків;
- методи оцінки для вимірювання прогнозованих соціальних впливів;
- структуру системи управління проектом з індикаторами, які будуть використовуватися для аналізів після впровадження проекту;
- рекомендації щодо планів соціального розвитку;
- удосконалити методику оцінки проекту або розробити нові методики.

Враховуючи вищенаведене, можна дійти до висновку, що проектування загалом та соціальні проекти зокрема вписуються у концепцію сталого розвитку, яка набула широкої популярності у світовому науковому співтоваристві і передбачає *«виділення трьох підходів: економічного, соціального та екологічного, що відображають їх особливу значимість, наявність між ними взаємозв'язку і взаємозалежності, при цьому ігнорування хоча б однієї з них може підірвати загальну стійкість системи»* (Зайцева, 2019). Тобто, *«сталий розвиток визначається як форма взаємодії суспільства і природи, при якій забезпечується виживання людства та збереження навколишнього середовища, нинішні покоління забезпечують свої життєві потреби, не позбавляючи майбутні покоління можливості також задовольняти власні потреби»* (Мартюшева, 2014).

Сталий розвиток містить соціальну складову. Наприклад, для України ця складова була визначена як *«створення умов для повного здійснення громадянами права на працю, гарантування рівних можливостей у виборі професії та роду трудової діяльності, встановлення пенсій, інших соціальних виплат, які могли б забезпечити високий рівень життя»* (Мартюшева, 2014).

Сталий розвиток є одним із найважливіших викликів нашого часу. Аналізуючи роль проектів у сучасному світі, Гілберт Сільвіус (Silvius, 2019) підкреслює, що інтеграція принципів сталого розвитку вимагає загального переосмислення та переосмислення бізнес-стратегій, продуктів/послуг,



процесів і ресурсів. А, отже, існує тісний взаємозв'язок між сталим розвитком та управлінням проєктами (Silvius, 2019, s. 00106).

У згадуваній вище роботі Моаві Альнсур (Alnsour, 2022) підкреслює, що імплементацію сталого розвитку до проєкту, а також встановлення взаємозв'язку між цими практиками, можна визначити на основі низки питань. Власне ці запитання й були сформульовані під час досліджень в Йорданії серед менеджерів проєктів на предмет використанням ідей сталого розвитку у проєктах.

- Чому стійкість не є частиною практики управління проєктами в Йорданії?
- Які переваги та недоліки акценту на сталості в управлінні проєктами?
- Чому вартість сталого розвитку вважається проблемою для управління проєктом?
- Як ви визначаєте необхідність управління проєктами?
- На якому етапі, на вашу думку, інтеграція стійкості в управлінні проєктами є важливою?
- Чому стійкість має бути інтегрована на цьому етапі?
- Хто забезпечує стратегічне узгодження між цілями сталого розвитку та цілями організації? Як і коли ви досягнете стратегічного узгодження між ними?
- Чи може процес ефективно досягти цього узгодження?
- Які вимоги сталого розвитку необхідні з точки зору навколишнього середовища, суспільства та економіки, і на якому етапі їх слід інтегрувати?

Насамкінець зазначимо, що аналіз проєктування як соціально-наукової діяльності вимагає особливо прискіпливого пошуку методологічних засад, оскільки міждисциплінарність проблеми, яка досліджується, є вкрай високою. Відтак теоретико-методологічною основою роботи є уgruntована теорія А. Штрауса і Б. Глейзера (Strauss, 1987; Glaser, 1992). В науковій

літературі можна знайти чимало доволі суперечливих трактовок цього методологічного напрямку, перш за все через методологічний детермінізм в соціогуманітарному знанні. Можна погодитись з німецьким дослідником Heiner Legewie у тому, що *«обґрунтована теорія веде до систематичного документування від індикаторів явищ, як вони ідентифікуються в текстових документах, до все більш абстрактних понять в межах ієрархії нової теорії чи моделі»* (Legewie, 1994).

Дослідник з Йорданії Моаві Альнсур (Alnsour, 2022) пропонує використовувати угрунтовану теорію в її модифікованій версії в управлінні проєктами. Теорія дозволяє збирати інформацію від респондентів з подальшим аналізом отриманих. Вивчаючи процеси сталого розвитку в Йорданії, автор стверджує, що управління проєктами – складний процес. Стале управління проєктами – ще складніша процедура. За відсутності системних підходів щодо аналізу методології управління проєктами, *«стійке управління проєктами є складним, оскільки воно має тенденцію бути або якісним, або кількісним»*.

Моаві Альнсур підкреслює (2022, с. 2), що інтерес до впровадження практик сталого розвитку в управлінні проєктами зростає в усьому світі, однак у країнах, що розвиваються, зацікавленість у впровадженні практики сталого розвитку в управлінні проєктами була менш пріоритетною.

Беручи до уваги, що дослідницька проблема не береться «нізвідки», натомість має цілком реальне коріння, саме якісні підходи допомагають отримати реальні відповіді на актуальні проблеми, які важко виділити за допомогою кількісного підходу. Отже, як стверджує Моаві Альнсур (Alnsour, 2022) угрунтована теорія використовує якісні дані для вирішення реальних проблем у досліджуваній галузі.

Міждисциплінарний характер наук про управління викликає у деяких дослідників труднощі з вибором методології дослідження. У 2010 р. у Польщі спостерігалось домінування дедуктивного підходу та рекомендації проведення кількісних досліджень (Ćwiklicki, 2010, с. 243). Однак якісні

дослідження, в тому числі угрунтовану теорію, активно застосовують в менеджменті. Фактично менеджмент, будучи наукою, не повинен розробляти власну оригінальну методологію, а використовувати еклектизм, який дозволяє використовувати той наявний і відомий метод дослідження, який вирішить проблему (Ćwiklicki, 2010, с. 244).

Карел Лок (Locke, с. 2001) підкреслює, що, перш за все, угрунтована теорія дозволяє охопити організаційну складність, пов'язати теорію з практикою, полегшити теоретичну роботу в галузях, які не були добре досліджені іншими вченими.

Метод угрунтованої теорії вдало застосовують у соціальній роботі та суміжних галузях (спираючись на теорії символічного інтеракціонізму, ідеї якого є важливим і для соціальної роботи, і для угрунтованої теорії) (Oktaу, 2023).

Угрунтована теорія теорія може бути особливо придатною для вивчення явищ, пов'язаних із сферою управління бізнес-процесами (Seidel & Recker, 2009).

**Висновки до розділу.** Підсумовуючи, слід зазначити, що проектування слід тлумачити як соціально-наукову діяльність та цінність. Насамперед, проектна діяльність постає як засіб перетворення навколишньої дійсності. Отже, проектну діяльність організації, яка сприяє перетворенню соціально-економічної ситуації у суспільстві, варто розглядати в рамках проектного менеджменту та управління організацією. Хоча в дискусії про управління проектами немає однозначно прийнятого визначення, чим є проект та проектування, у роботі прийняте робоче визначення проекту як *діяльності, обмеженої в часі та просторі, покликаної втілювати зміни*. Проектування у соціальній допомозі або соціальний проект, окрім вищенаведених рамок, передбачають позитивні соціальні зміни для певного суспільства або громади.

## РОЗДІЛ 2

### УСТАНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК СУБ'ЄКТ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РАМКАХ ПРОГРАМ ФІНАНСУВАННЯ ЄС

#### 2.1. Фінансова політика ЄС.

##### Структурні фонди Європейського Союзу як джерело фінансування

Бюджет Європейського Союзу складається в основному з доходів держав-членів. Річні бюджети встановлюються в межах, визначених довгостроковим фінансовим планом, також відомим як фінансова перспектива Європейського Союзу. Завдяки цьому витрати здійснюються прогнозовано. П'ять основних фондів підтримують економічний розвиток усіх країн ЄС відповідно до цілей стратегії «Європа 2020». Це:

*Європейський фонд регіонального розвитку.* Його метою є зменшення відмінностей у рівні розвитку регіонів в ЄС, зміцнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості ЄС в цілому. *«Гроші з Європейського соціального фонду збільшують можливості працевлаштування та освіти. З її фондів співфінансується допомога різним регіонам і соціальним групам, зокрема людям, які перебувають у зоні ризику бідності, і молоді, яка виходить на ринок праці. Європейський соціальний фонд спрямований на сприяння зайнятості в ЄС. Це допомагає державам-членам зробити європейську робочу силу та компанії краще підготовленими для протистояння новим глобальним викликам».* (The European Social Fund And Social Inclusion, 2010, с. 2). Бюджет Фонду обговорюється та приймається між державами-членами ЄС, представленими у Раді Європейського Союзу, Європейського парламенту та Європейської комісії. На цій основі плануються і затверджуються семирічні оперативні програми.

Member State	Expenditure	Member State	Expenditure
Austria	1,326	Latvia	115
Belgium	2,416	Lithuania	166
Cyprus	22	Luxembourg	47
Czech Republic	297	Malta	9
Denmark	779	Poland	1,776
Estonia	71	Portugal	7,145
Finland	2,365	Slovakia	241
France	12,204	Slovenia	60
Germany	20,930	Spain	17,388
Greece	4,783	Sweden	2,661
Hungary	288	The Netherlands	2,458
Ireland	1,778	United Kingdom	13,285
Italy	12,909		

**Рис. 2.1. Операційні програми 2000-2006: загальні заявлені витрати (у мільйонах євро) на державу-члена ЄС (станом на 2 вересня 2008 р.)**

*Джерело: The European Social Fund and Social Inclusion. 2010, с. 2.*

Фонд згуртованості – це фонд, призначений для держав-членів, чий валовий національний дохід (ВНД) на душу населення становить менше 90% від середнього в ЄС. Його метою є зменшення економічної та соціальної нерівності та сприяння сталому розвитку головним чином шляхом великих інвестицій у транспортну інфраструктуру та охорону навколишнього середовища (Regulation (EU) 2021/1058).

Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій підтримує трансформацію структури сільського господарства та підтримує розвиток сільських територій (Common agricultural policy funds, 2023).

Європейський фонд морського та рибного господарства підтримує реструктуризацію рибного господарства держав-членів.

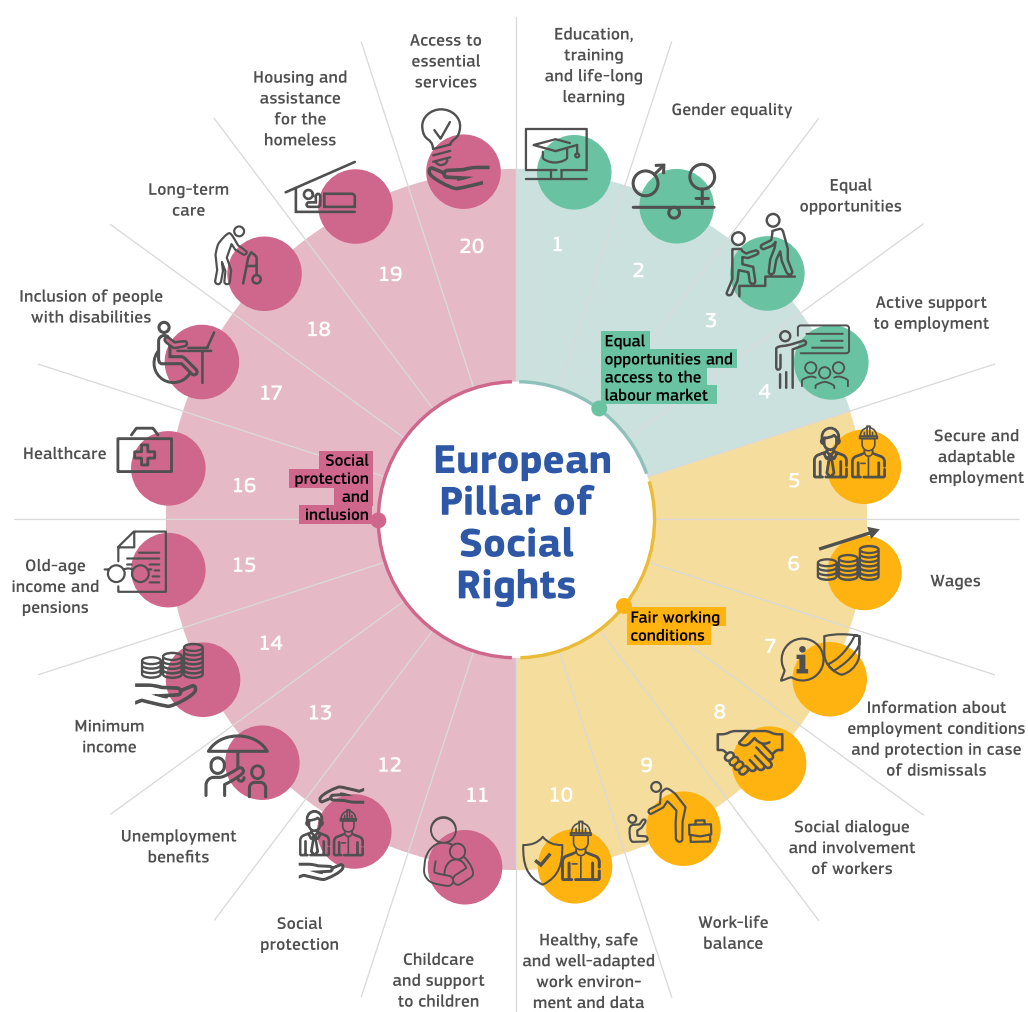
Структурні фонди спрямовані на зміцнення згуртованості, економічного та соціального добробуту шляхом сприяння гармонійному та сталому розвитку економічної діяльності, високих рівнів зайнятості, рівного ставлення до жінок і чоловіків та високого рівня захисту та покращення навколишнього середовища.

Спосіб функціонування фондів визначається єдиним набором правил, загальних для всіх держав-членів. Вони покликані забезпечити використання коштів Фондів відповідно до стратегії Європа 2020. Регламенти також забезпечують кращу координацію та узгоджену реалізацію проєктів і максимально простий доступ до Фондів для потенційних бенефіціарів.

Хоча на сьогоднішній момент Стратегія «Європа 2020» як багаторічна фінансова програма завершилась, вона стала основним документом, який формував напрями розвитку ЄС у період 2010-2020 рр. Програма визначала п'ять головних цілей, які необхідно досягти до 2020 року, а саме:

- підвищити зайнятість (75% людей у віці 20-64 років повинні мати роботу);
- збільшити кількість досліджень та розробок (виділити 3% ВВП ЄС на інвестиції у дослідження та розробки);
- звернути увагу на зміну клімату та стале використання енергії (викиди парникових газів мають бути зменшені на 20% порівняно з рівнем 1990 року, або навіть на 30%, якщо умови сприятливі; 20% енергії має надходити з відновлюваних джерел, енергоефективність має підвищитися на 20%);
- обмежити кількість тих, хто передчасно залишає навчання у школі, до 10%; принаймні 40% людей у віці 30-34 років повинні мати вищу освіту);
- вести боротьбу з бідністю та соціальною ізоляцією (зменшити кількість людей, яким загрожує бідність та соціальна ізоляція, принаймні на 20 мільйонів) (Strategia “Europa 2020”, 2020).

Програма Європейський план дій із соціальних прав (The European Pillar of Social Rights Action Plan, 2021) розрахована до 2030 року. Програма визначає 20 ключових принципів і прав. Її мета – справедливий та вправно функціонуючий ринок праці та систем соціального захисту. Забезпечення соціальних прав є спільною відповідальністю для інституцій ЄС, національних, регіональних та місцевих органів влади, соціальних партнерів та громадянського суспільства.



**Рис. 2.2. Завдання Європейського плану дій із соціальних прав**

*Джерело: The European Pillar of Social Rights Action Plan, 2021.*

За перші два роки членства в Європейському Союзі Польща використала лише 11,6% від суми структурних фондів, отриманих у розмірі 8,2 млрд євро на 2004-2006 рр. Найбільший обсяг фінансування ЄС в рамках польської Національної стратегії згуртованості (*Narodowa Strategia Spójności*) 2007-2013 станом на 31 серпня 2015 року (дані в млн. злотих,) з розбивкою на окремі категорії бенефіціарів, отримали підприємства (92 244 млн. зл., що становить 32%), органи місцевого самоврядування (88 970 млн. зл, що становить 31%) та органи державного управління (63 309 млн. зл, що становить 23%) (Sorychta-Wojsczyk & Musioł-Urbańczyk, 2016, с. 149). В подальшому загальний обсяг коштів, виділених країнам-членам ЄС у 2014-2020 рр. на регіональну політику, значно зріс. За підрахунками дослідників, Польща є найбільшим бенефіціаром допомоги ЄС (Sorychta-Wojsczyk & Musioł-Urbańczyk, 2016, с. 153). При цьому дослідження показують, що засвоєння коштів, які виділяються ЄС, можна вважати ефективним та вдалим (Wantoch-Rekowski & Tati, 2023).

Опитування працівників місцевого самоврядування та аналіз використання коштів ЄС у 2014-2020 рр. свідчить: якщо в окремих проектах суб'єкти самоврядування *«могли розраховувати на дуже високу частку коштів ЄС у співфінансуванні поточних витрат, то в загальних витратах цієї категорії ця частка була невеликою і не перевищує 2%, оскільки проекти ЄС доповнюють основну діяльність місцевої влади. Що стосується капітальних витрат, реалізовані проекти отримали фінансування ЄС у розмірі від 60% до 75% їх вартості. Ці проекти становили значну частину інвестицій місцевого самоврядування, тому частка коштів ЄС у фінансуванні всіх капітальних видатків також була високою»* (Musiałkowska & Wiśniewski, 2017).

Ілюстрацією принципів Європейського плану дій із соціальних прав може бути опис навичок та рівності, закладений у Програмі. Реалізація наведених у Принципах стратегій вимагає вирішення питань соціального характеру.



Таблиця 2.1

## Програма Європейський план дій із соціальних прав.

## Принцип 3. Навички та рівність \ Skills and equality

Strategy on the Rights of the Child and European Child Guarantee	Стратегія прав дитини та Європейські гарантії дитини
The European Child Guarantee, adopted by the Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs Council (EPSCO) on 14 June 2021	Європейські дитячі гарантії, прийняті Радою з питань зайнятості, соціальної політики, охорони здоров'я та у справах споживачів (EPSCO) 14 червня 2021 року
European Disability Strategy	Європейська стратегія щодо інвалідності
Gender equality strategy	Стратегія гендерної рівності
The European Education Area	Європейський освітній простір

*Джерело: Skills and equality.*

The European Pillar of Social Rights Action Plan. (2021).

Окремо слід віддати належне інформаційній політиці в ЄС загалом і в Польщі зокрема, яка стосується доступу до інформації щодо підготовки та реалізації проєктів, фінансованих з коштів Євросоюзу. Одним з найбільш відомих є офіційний державний Портал Європейських Фондів (Portal Funduszy Europejskich), який містить інформацію як загальну про діяльність структурних фондів, так і детальні вказівки про інформаційні пункти у кожному воєводстві. Портал надає практичну підтримку, проводить тренінги та семінари, на яких навчає, як подавати заявки, з чого розпочинати новачкам, а також наводить зразки документації для різного типу проєктів.

## 2.2. Проєкт як інструмент організаційного та фінансового розвитку установи (на прикладі країн ЄС)

Управління проєктами ЄС охоплює обсяг фінансових ресурсів з бюджету ЄС, виділених на заздалегідь визначені цілі та пріоритети. У 1992 році Європейська комісія почала працювати над розробкою власного методу управління проєктами, адже на той момент постала гостра необхідність уніфікації термінології в ході реалізації програм допомоги. Вже за рік були опрацьовані рекомендації щодо методології створення і реалізації проєктів з використанням європейських фондів. Цим рішенням передбачено, що усі подібні проєкти спиратимуться на методику Управління циклом проєкту (*Project Cycle Management – PCM*). Відтоді PCM став єдиним офіційним методом управління проєктами, реалізованих за кошти Європейського Союзу.

Метою PCM є вдосконалення процесу управління проєктами шляхом кращого врахування основних питань під час розробки та впровадження проєктів. Ця методика – комбінація відносно простих концепцій, завдань і методів, до якої входять:

- концепція проєктного циклу,
- аналіз зацікавлених сторін,
- інструмент планування – матриця проєкту,
- ключові фактори якості,
- графік діяльності та графік використання ресурсів,
- уніфіковані структури основних проєктних документів (*Podręcznik – Zarządzanie, 2004, с. 2*).

Інструменти PCM охоплюють:

- аналіз зацікавлених сторін.
- дерево проблем,
- дерево цілей,
- аналіз стратегії

- логічна матриця,
- графік проєкту (Podręcznik – Zarządzanie, 2004, с. 2).

Окремі фази проєкту взаємозалежні таким чином, що кожна наступна фаза може наступити лише після втілення попередньої фази. Наприклад, навчання безробітних вимагає попередньо сформувати групу безробітних осіб. Розподіл проєкту на етапи полегшує розбивку всіх дій на кілька керованих етапів.

Отже, РСМ передбачає точне визначення цілей, завдань і очікуваних ефектів проєкту, при цьому не забуває про мінімізацію ризику провалу підготовленого проєкту. Передбачається, що методика покликана надати необхідні інструменти для завершення проєкту упродовж визначеного часу, за умови збереження запланованого бюджету і отримання очікуваних результатів.

Управління циклом проєкту переважно зосереджується на забезпеченні того, щоб проєкт повністю відповідав очікуванням сторони, що фінансує проєкт. Це доволі інтегрований підхід, що дозволяє управляти життєвим циклом проєкту.

На основі опрацювання Томаша Себестьянчика (Sobestiańczyk, 2012, с. 9), цикл РСМ передбачає такі етапи:

- програмування – ця фаза передуює подальшій операційній діяльності бенефіціара в контексті посилення на мікро- та макроцілі та загальні стратегії розвитку даного підрозділу,
- ідентифікація, яка передбачає поглиблений аналіз проблем середовища бенефіціара у загальних і детальних рисах,
- формулювання – ця фаза безпосередньо пов'язана з емпірично підтвердженим аналізом перевірених проблемних ситуацій навколо проєкту чи його середовища, тобто йдеться про стан поточного середовища бенефіціара до моменту впровадження проєкту,

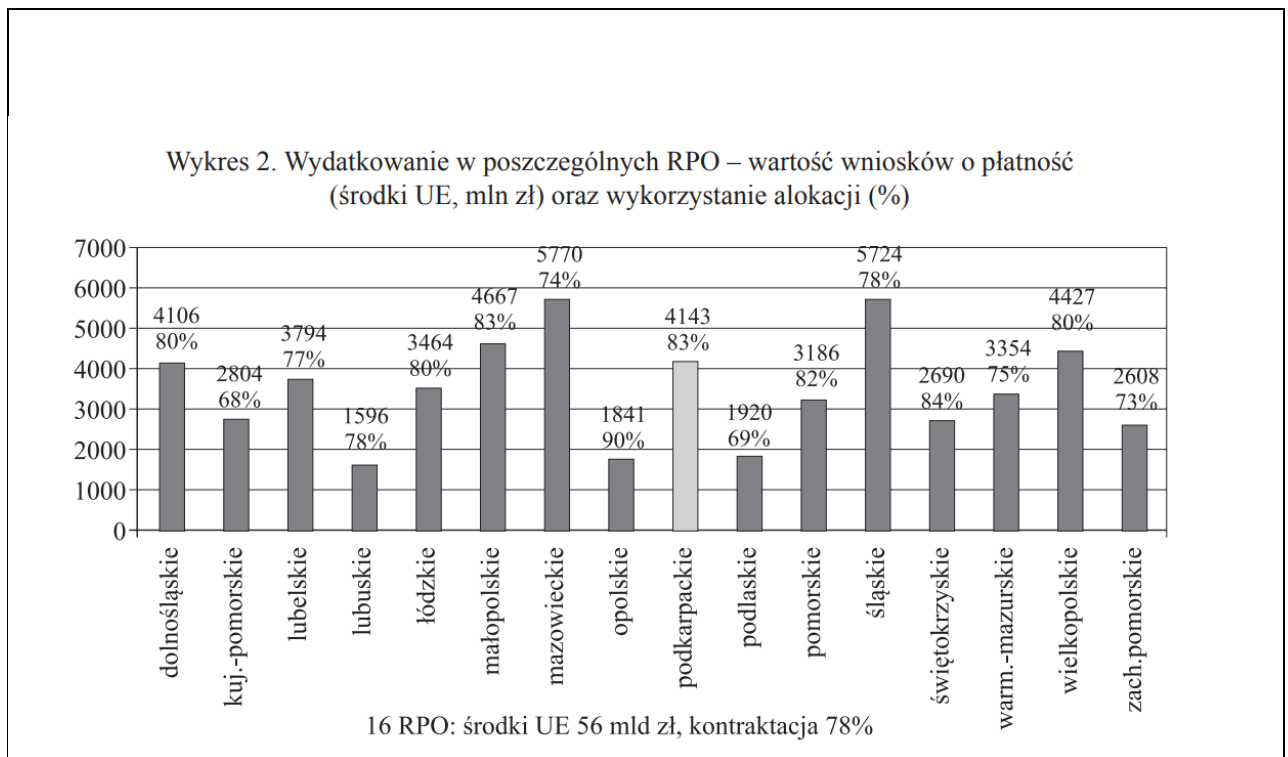
- реалізація – ця фаза говорить про те, яким чином ми будемо реалізовувати визначені нами дії, тобто опрацювання завдань чи контрактів в операційному та матеріально-технічному плані,
- оцінка та аудит – оцінка діяльності, яка є відповідальністю іншої сторони, та висловлення висновків для користувачів щодо оцінюваної діяльності. Ця фаза проєкту зосереджена на процесах оцінки, тобто на оцінці передбачуваних цілей і виконанні всіх основних і детальних вихідних припущень проєкту. Це також передбачає моніторинг та оцінку як всередині проєкту бенефіціаром, так і зовні сторонніми установами.

Затвердження проєкту відбувається під час оцінки заявки на фінансування, в процесі чого перевіряється відповідність положень заявочної документації до даної операційної програми. Вимоги до написання проєктів, які фінансуються зі структурних фондів ЄС, вимагають, що проєкт має право на підтримку лише у випадку відповідності конкретним умовам:

- проєкт подає заявник або уповноважена ним особа;
- проєкт узгоджується з операційною програмою та детальним описом пріоритетних напрямків, а також відповідає положенню про конкурс і містить усю необхідну документацією;
- сприяє реалізації конкретних цілей даного пріоритетного напрямку або його складових частин;
- узгоджується з горизонтальною політикою Європейського Союзу;
- відповідає критеріям відбору, які запропоновані і затверджені моніторинговим комітетом операційної програми (Bera & Zaremba, 2016, с. 89).

Незважаючи на складність процесу подачі заявок на конкурс проєктів, польські бенефіціари вирізняються дуже високим рівнем освоєння коштів, запланованих в рамках фінансування операційних програм. Наприклад, станом на 2015 рік найвищий рівень освоєння коштів було зафіксовано у

Нижньосілезькому та Опольському воєводствах – 99% асигнувань для регіональних операційних програм. Високий рівень освоєння притаманний також Люблінському, Поморському, Підкарпатському, Свентокшиському та Вармінсько-Мазурському воєводствах (рівень засвоєння 96-98% асигнувань) (Bera & Zaremba, 2016, с. 92). Наведена нижче діаграма ілюструє, що з 16 регіональних операційних проектів вартістю 56 млрд. зл. було засвоєно 78% коштів.

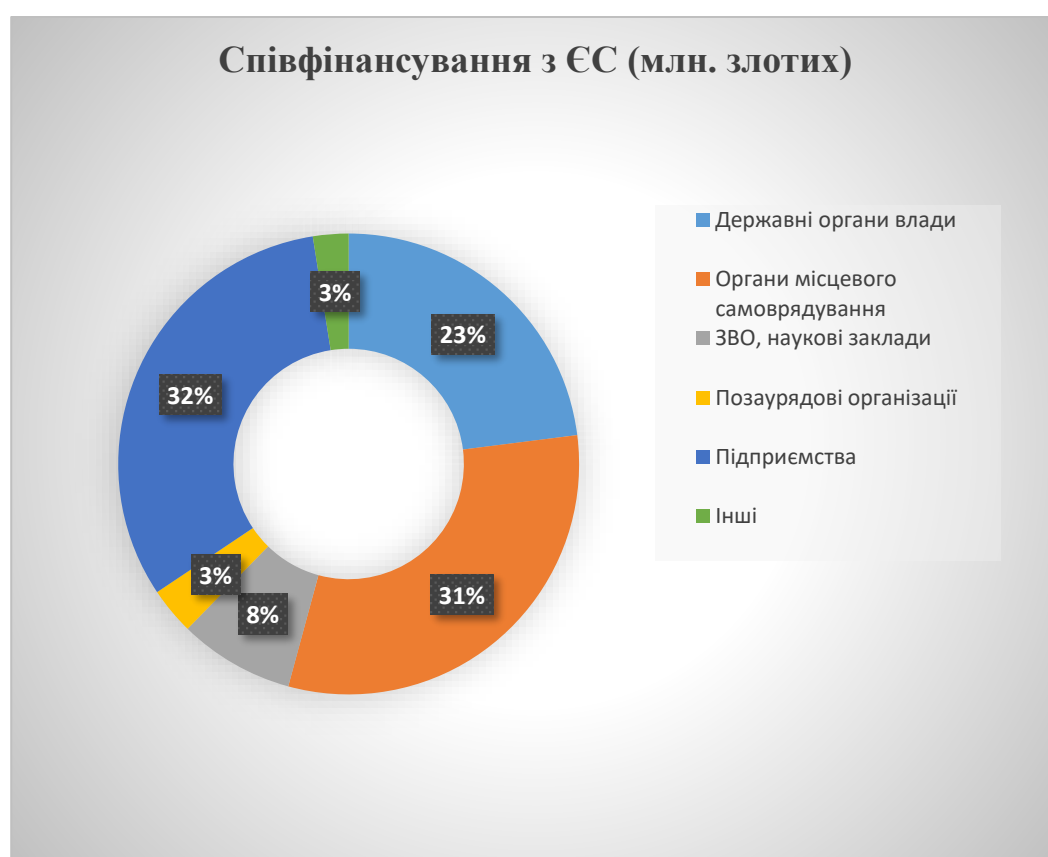


**Рис. 2.3. Вартість внесків (млн. зл.) та рівень освоєння коштів (%) у воєводствах у 2015 році**

*Джерело: Bera & Zaremba, 2016, с. 92.*

Серед тих, хто скористався можливістю взяти участь у проектах і подав заявку, яка згодом отримала фінансування, можна навести такі групи бенефіціарів. Зокрема, станом на 31 грудня 2015 р. 32% проектів були реалізовані фірмами та підприємствами, 31% - суб'єктами господарювання публічного фінансового сектора, 23% - органами публічної адміністрації, 8%

- ЗВО та наукові осередки, 3% - позаурядові організації. Ці проєкти були реалізовані в рамках Національної Стратегії Згуртованості 2007-2013 (Narodowa Strategia Spójności). Треба враховувати, що близько  $\frac{3}{4}$  коштів, які виділялись на реалізацію проєктів представниками органами публічної адміністрації, покривались за рахунок коштів, що виділялись Генеральною дирекцією національних доріг і автомагістралей (пол. *Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, GDDKiA*) (Wykorzystanie środków UE w ramach, 2016, с. 5).



**Рис. 2.4. Вартість фінансування Європейським Союзом проєктів в рамках Національної Стратегії Згуртованості 2007-2013 грудня**

*Джерело: Wykorzystanie środków UE w ramach, 2016, с. 5.*

Варто підкреслити, що суб'єктами господарювання публічного фінансового сектора, відповідно до польського Закону про публічні фінанси від 27 серпня 2009 р., є такі установи та інституції (Bełdowska, 2023):

- органи державної влади, у тому числі органи державного управління, державного контролю та охорони законодавства, а також суди і спеціальні суди (трибунали);
- органи місцевого самоврядування та їх структурні частини;
- метрополійні спілки (*związki metropolitalne*);
- бюджетні установи;
- бюджетні установи місцевого самоврядування;
- органи виконавчої влади;
- державні цільові фонди;
- органи соцстраху (*Zakład Ubezpieczeń Społecznych*) та фонди, якими він керує, а також Каса соціального страхування сільського господарства (*Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego*) та фонди, якими керує Голова Каси соціального страхування сільського господарства;
- Національний фонд здоров'я;
- державні заклади охорони здоров'я;
- державні університети;
- Польська академія наук та її організаційні підрозділи;
- державні та місцеві заклади культури;
- інші державні юридичні особи або такі, що підпорядковуються місцевому самоврядуванню, створені на підставі окремих актів з метою виконання державних завдань, за винятком підприємств, науково-дослідних інститутів, інститутів, що діють у межах науково-дослідної мережі Лукасевича, банків і комерційних компаній;
- Банківський Гарантійний Фонд (*Bankowy Fundusz Gwarancyjny*).

Загальний обсяг субсидій для органів місцевого самоврядування у 2022 році сягнув 95,5 млрд злотих, це на 3,3% більше, ніж у 2021 році. У структурі

субсидій переважають кошти на анаціативи у сфері державного управління (43,2 млрд злотих) та кошти з Фонду протидії COVID-19 (18,8 млрд. злотих). У 2022 році були виділені кошти з Фонду допомоги громадянам України, в обсязі майже 7 млрд. злотих (Finanse JST, 2023).

*Таблиця 2.1*

**Класифікація джерел фінансування  
місцевого самоврядування регіонального та місцевого розвитку**

<b>Державні кошти в розпорядженні органів місцевого самоврядування</b>		
<b>Публічні доходи</b>		<b>Публічні прибутки</b>
<b>Власні доходи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– місцеві податки</li> <li>– місцеві збори</li> <li>– частки в надходженнях від податку на прибуток (PIT та CIT)</li> <li>– доходи від власності</li> <li>– інше</li> </ul>	Зовнішні: <ul style="list-style-type: none"> <li>– від продажу цінних паперів</li> <li>– за отриманими позиками та кредитами</li> </ul> Внутрішні: <ul style="list-style-type: none"> <li>– від приватизації майна</li> <li>– від погашення наданих позик і кредитів</li> </ul>
<b>Загальна субвенція</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– освітня частина</li> <li>– компенсаційна частина</li> <li>– балансуєча/регіональна частина</li> </ul>	
<b>Цільові дотації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– з державного бюджету</li> <li>– з бюджетів інших органів місцевого самоврядування</li> <li>– із фондів цільового призначення</li> </ul>	

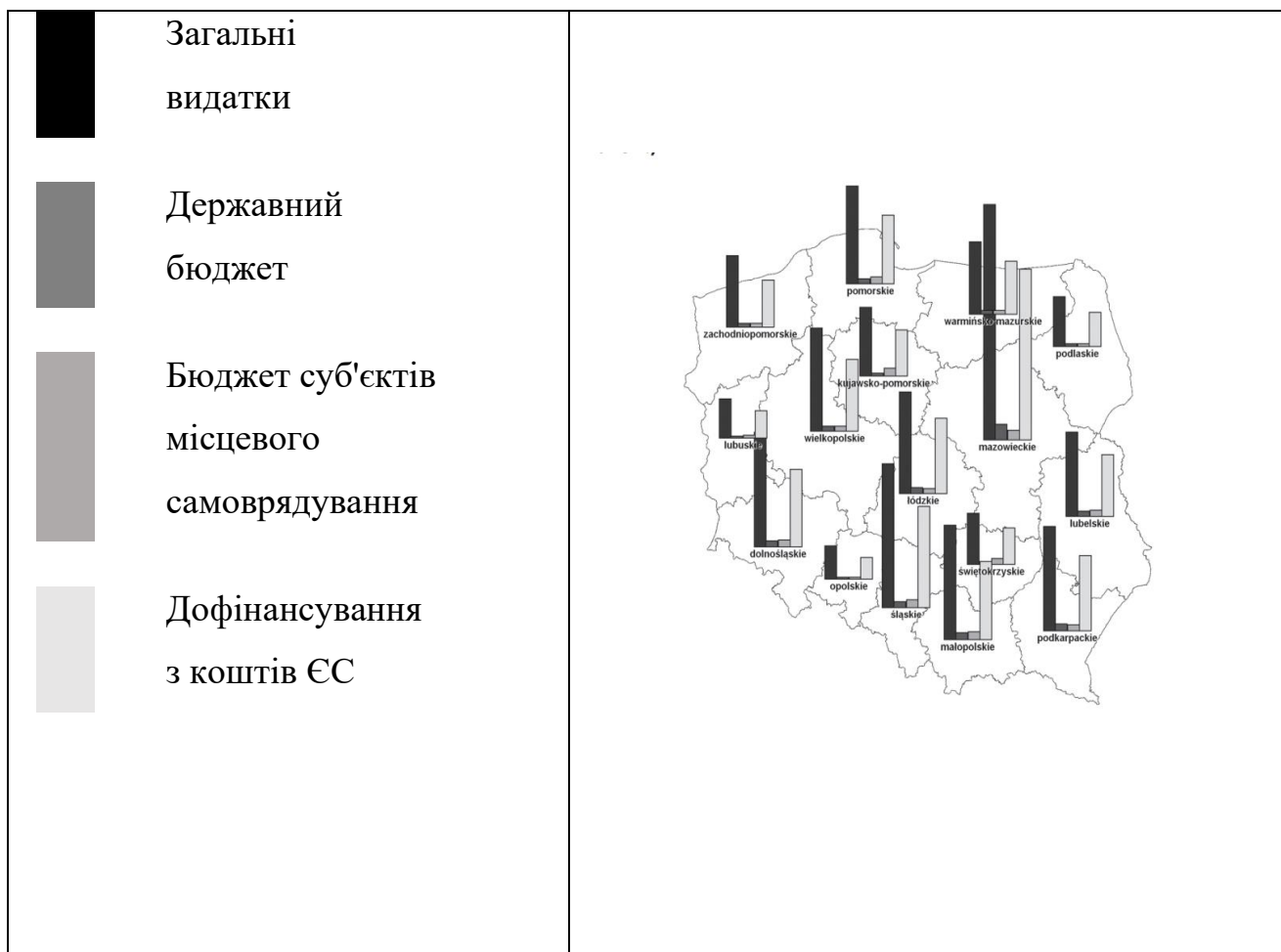


*Продовження таблиці 2.1*

<b>Додатково</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кошти з іноземних джерел, що не підлягають поверненню</li> <li>– кошти з бюджету Європейського Союзу</li> <li>– інше</li> </ul>	
------------------	--	--

*Джерело: Musiałkowska & Wiśniewski, 2017, с. 91.*

Наочну картину розподілу загальних видатків, що припадали на проєкти ЄС станом на кінець 2015 року, та джерела їх фінансування (співфінансування ЄС, видатки з державного бюджету та бюджетів органів місцевого самоврядування), наведено на малюнку нижче. Автори аналізу (Musiałkowska & Wiśniewski, 2017, с. 99) підкреслюють, що незважаючи на певне домінування Мазовецького воєводства (адміністративним центром воєводства є м. Варшава) в отриманні європейських коштів, у більшості воєводств співвідношення між співфінансуванням з боку ЄС було доволі рівномірним. Варто також відзначити диверсифікацію залучення місцевої влади до фінансування проєктів, насамперед у Поморському, Західно-Поморському, Куявсько-Поморському, Нижньосілезькому та Сілезькому воєводствах, а також у Свентокшиському, Вармінсько-Мазурському, Любуському і Люблінському. В інших воєводствах витрати держави та місцевого самоврядування були на подібному рівні або переважали витрати державного бюджету.



**Рис. 2.5. Витрати та загальна вартість проєктів, що співфінансуються з фондів ЄС згідно Національної Стратегії Згуртованості 2007–2013 (станом на 31 грудня 2015 р.)**

*Джерело: Musiałkowska & Wiśniewski, 2017, с. 99.*

У наведеній нижче діаграмі наведені суб'єкти отримання коштів з дотацій ЄС. Між іншим, 29,8% коштів надійшли суб'єктам господарювання публічного фінансового сектора. Ще 4,6% отримали школи, ЗВО, наукові установи, натомість органи публічної влади отримали 22,1% коштів.



**Рис. 2.6. Бенефіціари дотацій Європейського Союзу з операційних програм на період 2014 – 2020 рр. (млрд зл.)**

*Джерело: Finanse JST, 2023.*

**Висновки до розділу.** Заклади соціальної допомоги, будучи установами соціальної сфери, виступають суб'єктами проєктної діяльності, насамперед в рамках фінансування Європейським Союзом. Щоб зрозуміти процес управління соціальним проєктом подібного типу, необхідно розуміти специфіку виділення коштів з європейських структурних фондів, адже фінансування передбачає суворі критерії еволюції та моніторингу здійснених проєктів. Серед іншого, Європейський союз передбачає використання єдиної методики управління циклом проєкту, до якого входить в обов'язковому порядку аналіз концепції проєкту, аналіз стейкхолдерів, інструментів планування, оцінка факторів якості втіленого проєкту, пропрацьований графік діяльності та використання ресурсів, чіткі уніфіковані вимоги до проєктної документації.

Незважаючи на складність процесу подачі заявок на конкурси проектів, центри соціальної допомоги у Польщі вирізняються високим рівнем освоєння коштів. Хоча існують регіональні відмінності, в цілому, саме місцеве самоврядування було одним з найбільших бенефіціарів фінансової підтримки Європейського Союзу. Відтак і центри соціальної допомоги входять у найбільшу групу бенефіціарів дотацій з Фондів ЄС.

## РОЗДІЛ 3

### УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ЗАКЛАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

#### 3.1. Структурна організація проєктів, що реалізуються закладами соціальної сфери

Польща вступила до ЄС 1 травня 2004 р. Інтеграція з Європейським Союзом дозволила отримати додаткове фінансування на структурні перетворення і викликала потребу у відповідних спеціалістах. Між іншим, у 2009 році у десятці найбільш затребуваних професій на ринку праці Польщі опинились менеджери проєктів, які посіли другу позицію (Manpower Polska, 2009).

В опитуванні, проведеному у 2019 році, серед головних переваг членства Польщі в Європейському Союзі 58% поляків найчастіше називали надходження коштів ЄС. Економісти відзначають, що завдяки вступу до ЄС відбувся прискорений економічний розвиток країни, що є прямим результатом не лише фондів ЄС, але, насамперед, приєднання Польщі до єдиного європейського ринку та усунення бар'єри в потоці товарів, капіталу, робочої сили, а також надання послуг на великій інтегрованій території держав-членів (Bednarz & Musiałkowska, 2023). Варто додати, що кількість осіб, які скористались соціальною допомогою у громадах Польщі, починаючи від 2008 р., знижувалась. За даними Управління Статистики Польщі (Beneficjenci środowiskowej pomocy społecznej, 2022) у 2021 р. досі наявна територіальна диференціація використання соціальної допомоги. До прикладу, найбільша частка бенефіціарів соціальної допомоги припадає на східні та північно-східні воєводства країни, а в межах воєводств – на території з найнижчим ступенем урбанізації, що пов'язано з високою кореляцією між ступенем залежності від соціальної допомоги та рівнем безробіття. Серед тих, хто отримував допомогу, яку надавало місцеве

самоврядування у 2021 р., 74,3% складала чоловіки. За даними Управління статистики, *«ця група містила всі ознаки, що спричиняють поступову соціальну ексклюзію: дуже низький рівень освіти, відсутність мотивації до пошуку роботи, наявність інвалідності і тривалих захворювань частіше, ніж серед бенефіціарів у багатоособових домогосподарствах»*. Аналіз статистичних даних дозволив сформулювати у 2012 році висновок про те, що чимало батьків з низьким рівнем освіти, які користуються соціальною допомогою, виховують наступне покоління отримувачів цієї допомоги. І цей висновок був актуальним і в 2021 році (Beneficjenci środowiskowej pomocy społecznej, 2022).

Враховуючи модель соціальної політики, на яку пристала Польща у 1991 році, після трансформаційних змін, необхідно було опрацювати та імплементувати інструменти соціальної допомоги та соціального забезпечення. Ще до моменту вступу в ЄС польський уряд почав розробляти стандарти управління проектами у державному управлінні. Сьогодні на офіційних порталах можна знайти величезний обсяг інформації, методичні матеріали щодо управління проектами, програмами та портфоліо окремих програм і проектів. Опрацьовані рекомендації базувалися на консультаціях з міністерствами, огляді існуючих методичних посібників, що діють в окремих міністерствах, та передового міжнародного досвіду.

Окремо функціонує *Урядовий офіс моніторингу проектів* (Rządowe Biuro Monitorowania Projektów), який було створено у 2018 році на основі досвіду роботи Департаменту управління проектами Міністерства розвитку. Завдання офісу полягають в наступному:

- впровадження культури управління програмами та проектами в державному управлінні;
- розробляє та підтримує впровадження єдиної методології моніторингу програм і проектів;
- моніторить програми та проекти;
- підтримує управління вибраними програмами та проектами;

- Урядовий офіс моніторингу проєктів є частиною аналітичного департаменту Центру стратегічного аналізу.

Таблиця 3.1

**Структурна організація та завдання  
Урядового офісу моніторингу проєктів**

<p><b>Люди</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «Сніданок з MonALIZA» - серія нетворкінг-зустрічей</li> <li>– Створення проєктної спільноти</li> <li>– Тренінги працівників публічної адміністрації</li> </ul>	<p><b>Портфель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Портфель та встановлення пріоритетів у стратегічних програмах і проєктах</li> </ul>
<p><b>Система</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Телеінформаційна система MonALIZA</li> </ul>	<p><b>Організації</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Мережа офісів моніторингу проєктів у міністерствах</li> <li>– Урядовий офіс моніторингу проєктів в канцелярії прем'єр-міністра</li> </ul>
<p><b>Інструкції</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Рекомендації стосовно управління стратегічними проєктами, програмами і портфелями</li> <li>– Процес моніторингу стратегічних програм і портфелів</li> </ul>	

*Джерело: Rządowe biuro monitorowania projektów.*

На допомогу авторам проєктів Офіс опрацював та опублікував чотири основоположні документи, які охоплюють рекомендації з управління стратегічними проєктами (Szymborska et al, 2021), а також практичні підказки

з управління проектами (Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki, 2020). Один з посібників спрямований на встановлення базових принципів процесу призначення та подальшого функціонування організаційних структур, відповідальних за управління портфелями програм і проектів в органах державного управління. У методичні наводяться перевірені методи управління, які відповідають світовим стандартам і покликані підвищити ефективність реалізації сотень програм і проектів, що здійснюються щороку, у тому числі, насамперед, стратегічного характеру для розвитку країни. Принципи, описані в посібнику, є лише рекомендаціями і передбачають адаптацію їх до організаційної культури у кожному конкретному проекті (Organizacja biura portfela, 2020).

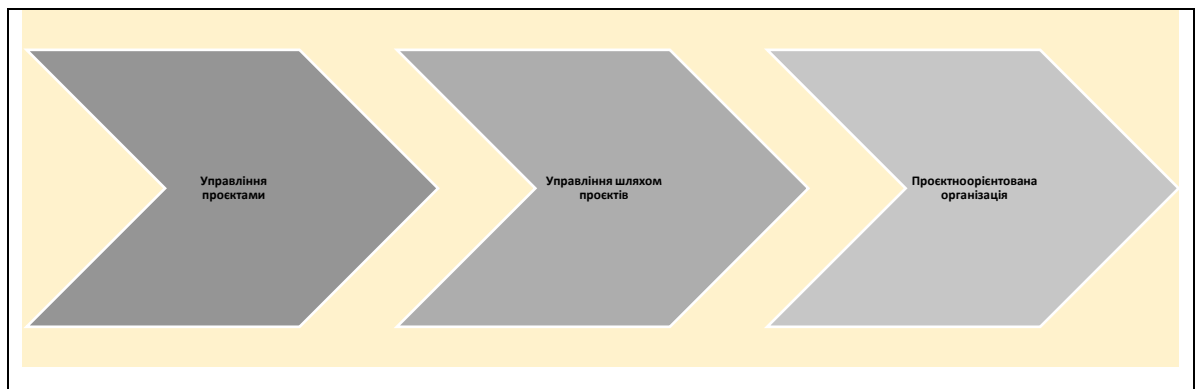
Цим же документом визначено дефініцію проекту: виокремлений зі сталої діяльності захід, спрямований на впровадження змін, які передбачають створення унікального продукту чи послуги у межах певного часу та бюджету і відповідають певним якісним і кількісним вимогам (Organizacja biura portfela, 2020, с. 36).

В Україні станом на 2020 рік не існує подібних управлінських структур (Олійник, 2020, с. 142). Якщо державна політика здійснюється через програми, а ті своєю чергою складаються з проектів, управління проектами залишається єдиним оптимальним інструментом реалізації держполітики.

У світлі наведеного цікавим видається дослідження Матеуша Юхневича (Juchniewicz, 2021), в якому дослідник звертає увагу на взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю (Corporate Social Responsibility) та управлінням проектами. Між іншим, він зазначає, що зрілість організації безпосередньо впливає на соціально відповідальне управління проектами. Як показують дослідження, в багатьох проектах діяльність виходить за межі організацій, до проекту залучається широке коло зацікавлених сторін. Відтак варто задуматись і приділити увагу соціальній відповідальності проектного менеджменту. У цьому випадку «зрілість», як підкреслює М. Юхневич, *«ототожнюється з досягненням навичок і*



компетенцій, що дозволяють виконувати конкретні завдання. Тому зрілість у цьому сенсі не пов'язана з досвідом роботи на ринку. Молоді організації можуть успішно досягти вищої зрілості, ніж ті, які існують на ринку десятком чи кілька десятків років. Можна сказати, що відповідно до цього підходу зрілість організації означає рівень розвитку організації, на якому вона досягає дуже хороших результатів у певній галузі і послідовно реалізує ініціативи, спрямовані на підвищення результативності та ефективності проведених заходів» (Juchniewicz, 2021, с. 31).



**Рис.3.1. Стадії перетворення організації на проектноорієнтовану організацію**

*Джерело: Juchniewicz, 2021, с. 31.*

Рекомендації щодо проектів містять окреме зауваження щодо політичного клімату середовища, в якому буде реалізовуватися проект. Додатково варто враховувати вимоги всіх відповідних суб'єктів щодо проекту. Власне однією з найпоширеніших помилок у проектах є нехтування аналізом зацікавлених сторін.

У питанні реалізації проектів закладами соціальної сфери необхідно звернути увагу на етапи реформування соціальної політики Польщі після розпаду соціалістичної системи. Перший етап охоплював 1989-1990 рр. і передбачав роботу над зміною законодавства. Другий етап, який тривав у

період 1991-1998 рр., означав практичне втілення нової системи соціальної політики, створення нових органів контролю та управління місцевими закладами соціальної сфери. Надалі у 1999-2003 рр. тривав процес адміністративної реформи і нових повітових суб'єктів соціальної допомоги (Hrynkiwicz, 2024, с. 181).

Нові напрямки розвитку соціальної політики в Польщі спрямовані на багатогалузевість, засновану на співпраці та партнерстві між окремими суб'єктами соціальної політики. Цей напрям вписується в концепцію врядування, яка передбачає спільне прийняття рішень і спільну відповідальність у реалізації місцевої соціальної політики. Важливим елементом є процес залучення громадян і громадських рухів до створення соціальних програм, а також до реалізації державної політики.

З моменту вступу Польщі до ЄС почалась повноцінна інтеграція польської системи соціальної допомоги до європейських структур та виділення значних фінансових ресурсів з Європейського Соціального Фонду. Європейська соціальна модель, як підкреслює Ришард Ковальський, *«це бачення суспільства, в якому стійке економічне зростання поєднується зі зменшенням економічної та соціальної нерівності шляхом перерозподілу доходів, забезпечення високого рівня соціального захисту та загального доступу до основних соціальних послуг»* (Kowalski, 2013). На думку Лешека Зелєка, *«реалізація проєктів соціальної допомоги, що співфінансуються з фондів ЄС, змусила запровадити рішення, які поєднують політику соціальної допомоги з ринком праці та політикою активізації»* (Zelek, 2018, с.182).

Цей етап триває дотепер. Із закінченням бюджетної перспективи 2007-2013 рр. розпочато розподіл коштів ЄС на перспективу 2014-2020 рр., де акцент було зроблено на діяльності у сфері протидії соціальному відчуженню та активній інтеграції людей із групи ризику. бідності та соціальної ізоляції шляхом розвитку високоякісних соціальних послуг. Сучасні завдання закладів соціального захисту спрямовані на надання інструментів людям, які перебувають у групі ризику бідності та соціального відчуження, з метою

усунення та зменшення маргіналізації цих людей шляхом підвищення професійної кваліфікації та використання комплексу якісних соціальних послуг (Zelek, 2018, с.182).

Соціальна допомога – це інститут державної соціальної політики, спрямований на надання можливості громадянам та сім'ям подолати складні життєві ситуації, з яких вони не можуть подолати, використовуючи власні права, ресурси та можливості. Соціальна допомога організовується органами урядової адміністрації (міністром, відповідальним за соціальне забезпечення, воєводами) та місцевою адміністрацією (воєводські маршалки, старости на рівні повітів і голови гмін, мери (президенти міст) на рівні гмін.

Одним з критеріїв успішності проекту, як пропонує *Путівник по управлінню*, є соціальна відповідальність. В таких проектах реалізуються ідеї, які сприяють покращенню якості життя громади. Серед іншого, це вирівнювання життєвих можливостей для різних груп людей, полегшення доступу до різноманітних послуг для тих, хто має обмеження, дбайливе ставлення до природного середовища тощо (Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki, 2020, с. 28).

Цікавими у цьому контексті можуть видатись висновки, що наводяться у дослідженні 2015 р. (Wojarska & Marks-Bielska, 2015), проведеному у Вармінсько-Мазурському воєводстві Польщі. Мета полягала в оцінці взаємозв'язку між місцевим розвитком та обсягом фінансування на думку населення, отриманого гмінами для реалізації проектів, співфінансованих Європейським Союзом. Авторка припускала, що ситуація у гмінах цього воєводства нагадуватиме ситуацію в інших регіонах (у схожих за рівнем розвитку гмінах). При цьому динаміка оцінювалась за показниками 2006 та 2012 років. Статистичний аналіз фінансових показників дозволив сформулювати висновок про те, що між рівнем розвитку громад та обсягами коштів з ЄС не було значної кореляції. Однак, парадоксально, учасники опитування (співробітники місцевого самоврядування) в рамках цього ж

дослідження *«рішуче підтримали твердження, що європейські кошти значно сприяють місцевому розвитку»*.

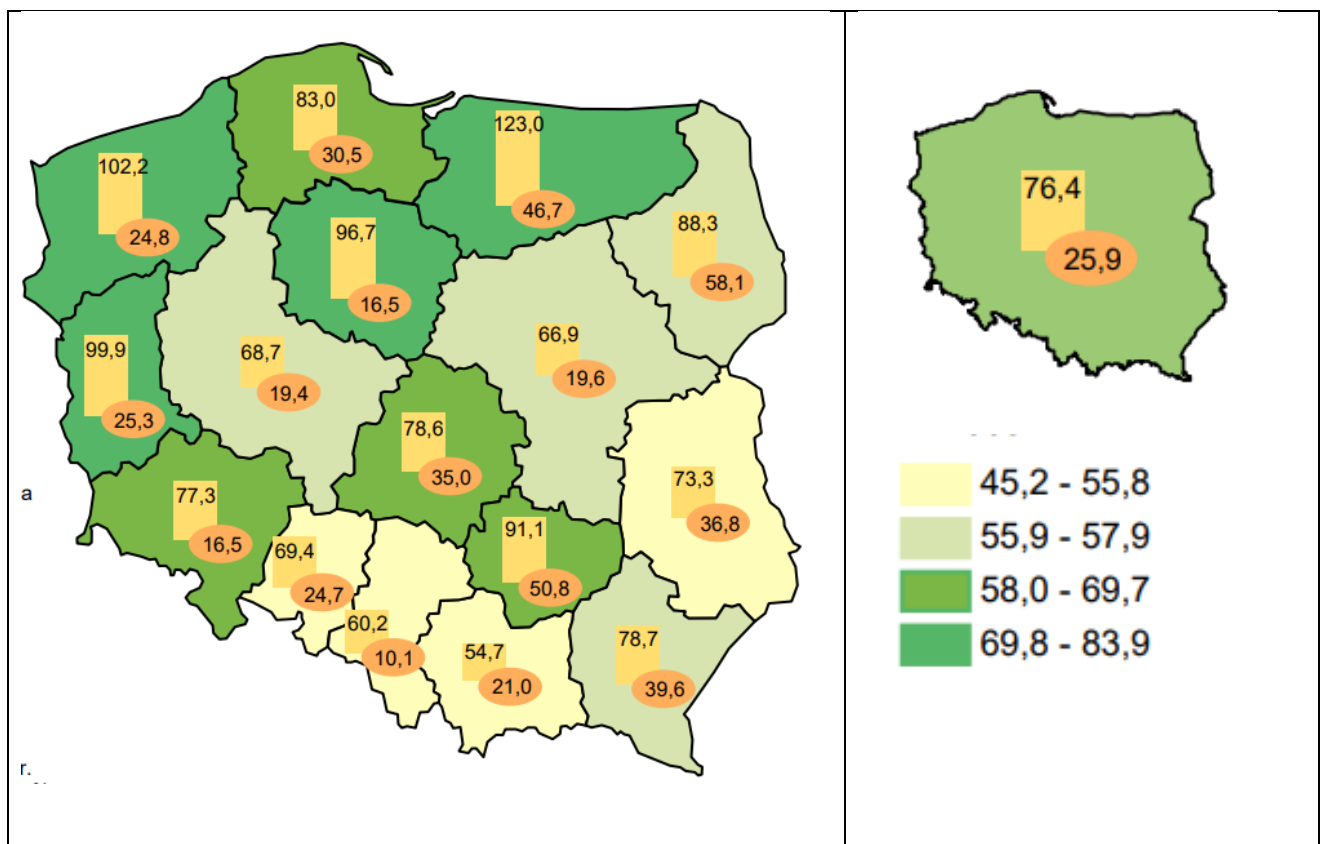
До бенефіціарів проєктів ЄС можна зарахувати усіх суб'єктів соціальної політики в країні. Між іншим, це окремі міністерства, державні адміністрації усіх рівнів, установи державного страхування, а також заклади (Instytucje pomocy społecznej, 2022), що входять до системи соціальної допомоги, а саме:

- регіональні центри соціальної політики,
- районні центри підтримки сім'ї,
- центри соціальної допомоги,
- центр соціальних послуг,
- будинки соціальної допомоги,
- спеціалізовані консультаційні заклади, в тому числі центри підтримки сім'ї,
- центри підтримки,
- центри кризового втручання.

До завдань районних центрів допомоги сім'ї входить виплата допомоги з метою допомогти їм стати самостійними у житті, допомоги прийомним сім'ям та допомоги біженцям. Пільги, які надають районні центри допомоги сім'ї, адресовані переважно прийомним сім'ям. Серед іншого допомога охоплює: часткову матеріальну допомога на дитину, покриття витрат на її утримання, одноразова допомога на покриття витрат, пов'язаних з потребами дитини, прийнятої до сім'ї, одноразова та періодична допомога. Сюди ж входять пільги на оплату праці осіб, які виконують функції багатодітної спеціалізованої професійної прийомної сім'ї, винагороди за надання невідкладних сімейних послуг та на оплату праці осіб, які знаходяться у режимі очікування (Pomoc społeczna w Polsce w latach 2005–2009, 2011, с. 64).

Згідно аналізу, проведеному Управлінням Статистики Польщі у 2011 р., «у 2005-2009 рр. найбільші суми надавали гміни у Вармінсько-Мазурському

воєводства, а найнижчі – у Малопольському воєводстві. Протягом досліджуваного періоду різниця між середніми сумами у цих воєводствах систематично зростала. У 2005 р. середня сума на душу населення у Вармінсько-Мазурському воєводстві становила 185,3% від відповідної суми в Малопольському воєводстві, у наступних роках: 194,2% (2006), 194,3% (2007), 211,4% (2008), досягнувши 224,7% у 2009 р. (Potoc społeczna w Polsce w latach 2005–2009, 2011, с. 72).

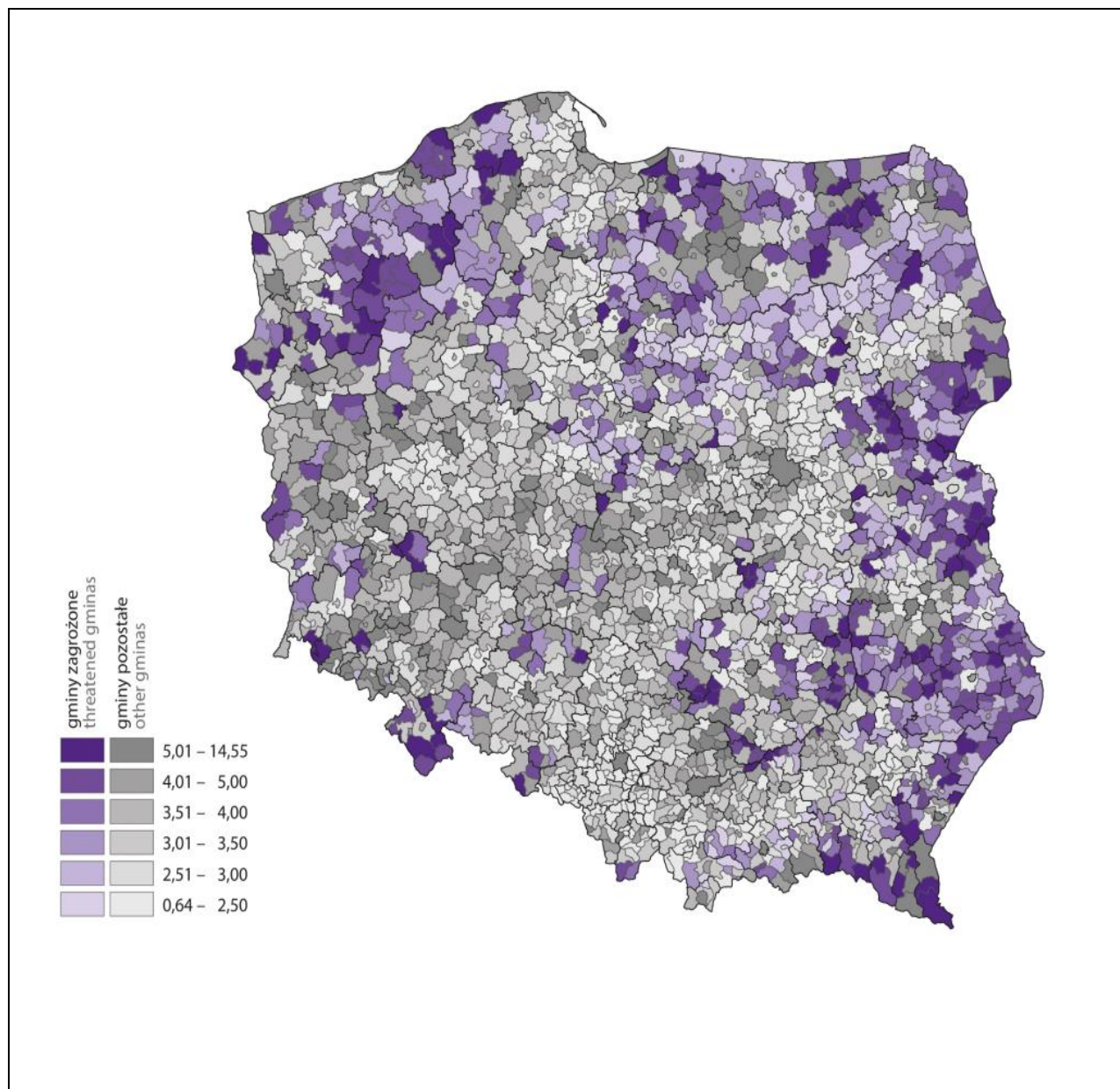


**Рис. 3.2. Витрати гмін на одного мешканця у 2005 та 2009 рр.**

*Джерело: Potoc społeczna w Polsce w latach 2005–2009, 2011, с. 72.*

Беручи до уваги соціально-економічний рівень домогосподарств в окремих регіонах Польщі, цікавою може видатись статистика кількості позаурядових організацій, які працюють у сфері соціальної допомоги.

Важливо підкреслити, що саме вони складають велику групу суб'єктів позаурядового сектору, які розробляють і реалізують соціальні проекти (самостійно або у співпраці з державними установами).



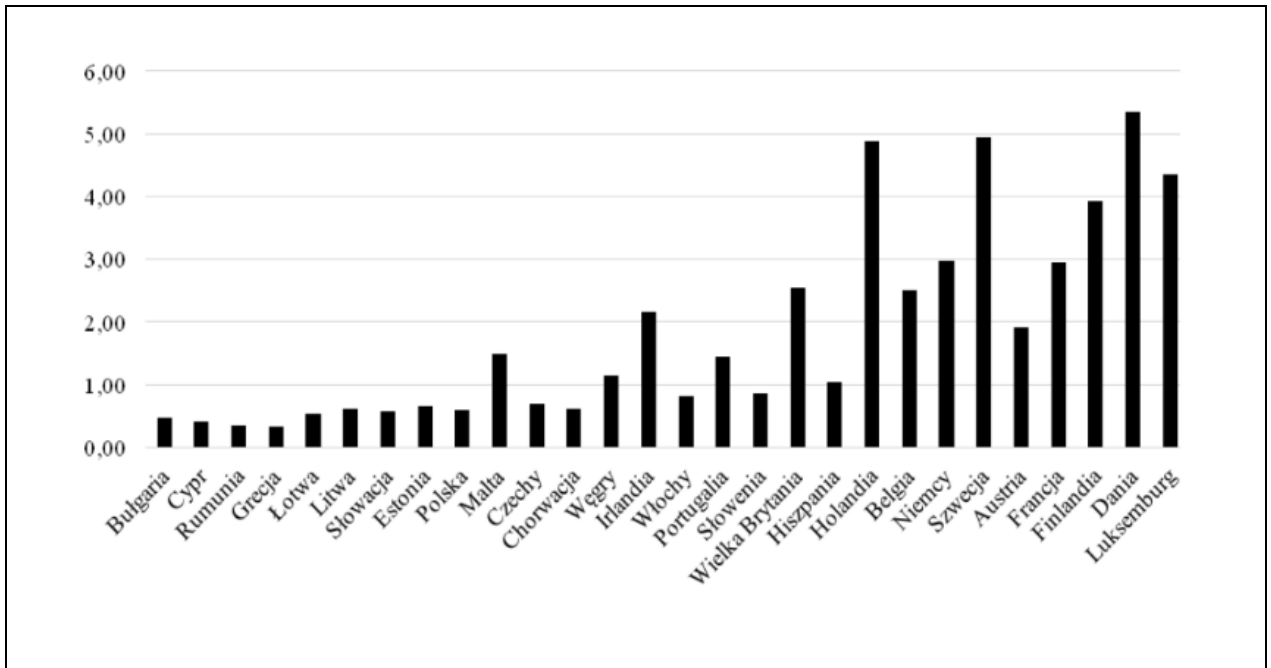
**Рис. 3.3. Кількість фондів, об'єднань та громадських організацій, внесених до реєстру REGON (на 1 тис. населення у 2020 р.)**

*Джерело: Rozwój regionalny Polski – raport analityczny 2021. (2022). С. 245.*

Аналіз розсередження таких організацій свідчить, що «у 2020 р. у середньому на населення припадало 3 суб'єкти (у 2011 р. – 2), у середньому по країні – 4 суб'єкти (у 2011 р. – 3). Найвищий показник був у сільській місцевості в Любуському та Нижньосілезькому воєводствах (трохи більше 4 одиниць на 1000 населення), а найнижчий у Сілезькому воєводстві» (Rozwój regionalny Polski – raport analityczny, 2021, с. 245).

У дослідженні Збігнева Кармелі, опублікованому у 2022 році, проводився порівняльний аналіз ефективності видатків на соціальний захист у Польщі та інших країнах ЄС. Дослідження охоплювало період 2014-2016 рр., хоча ефективність вкладення коштів оцінювали вже в період 2017-2019 рр. Оцінки, отримані за допомогою непараметричного методу аналізу оболонки даних (DEA), показали, що ефективність політики Польщі щодо витрачання коштів на соціальний захист є доволі високою. Коефіцієнт ефективності Польщі склав 0,780, що поставило країну на дев'яте місце серед 28 проаналізованих держав ЄС. Як не дивно, проте найкращі результати пошуку рішень для підвищення ефективності витрат на соціальний захист показали Румунія та Греція. Як підкреслює З. Кармеля, видатки на соціальні цілі становлять найбільшу частку серед усіх груп видатків у державному секторі, тому ефективність їх використання – вкрай важливий показник розвитку соціально-економічного сектору країни. Отже, ефективність розподілу цих видатків істотно впливає на загальну ефективність витрачання всіх державних коштів (Karmela, 2022).

При цьому варто додати, що за даними Євростату, працівники сектору соціального захисту у Польщі (станом на 2014-2016 рр.) склали до 1% загальної чисельності населення. До цієї групи країн також входили Болгарія, Кипр, Румунія, Греція, Литва, Латвія, Словаччина, Естонія, Хорватія, Італія, Словенія, тобто, переважно країни Центрально-Східної Європи, які приєдналися до ЄС в останній фазі розширення Євросоюзу (Karmela, 2022, с. 51).



**Рис. 3.4. Відсоток працівників, зайнятих у сфері соціального захисту, у загальній чисельності населення – середній показник за 2014–2016 рр. (країни ранжовані за значенням коефіцієнта ефективності)**

*Джерело: Karmela, 2022, с. 51.*

У 2006 році у Лодзькому воєводстві було проведено дослідження серед соціальних працівників, було опитано 104 особи (Szarfenberg & Grewiński, 2009). Хоча дослідження не було репрезентативним для всієї країни, висновки цілком можна було екстраполювати на всі регіони Польщі. Отже, опитування показало, що за шестибальною шкалою 36% опитаних оцінили задоволення від роботи на 4 бали. Найгірші оцінок за шкалою від 0 до 2 балів обрали 25,5% опитаних. В цілому 53% соціальних працівників були незадоволені і швидше незадоволені умовами праці (0-3 бали), натомість 47% працівників були задоволені та дуже задоволені (4-6 балів). Також 80,8% опитаних вважали, що в їх локальному середовищі діяльність соціального працівника не користується великим престижем. Ці висновки перегукуються з дослідженням 2017 р. (Kanios, 2017) та публікацією від 2015 р. (Brenk, 2015), в яких автори констатують, що професія соціального працівника, яка



вважається важкою, є малооплачуваним заняттям з низьким соціальним престижем. При цьому від професійних помічників вимагаються високі компетенції.

Враховуючи ці висновки, можна припустити, що додаткова підготовка цих фахівців була надзвичайно потрібним кроком.

У контексті вищенаведеного варто виокремити питання підготовки фахівців закладів соціальної допомоги, які мають навички роботи з проєктами, які фінансуються зі структурних фондів Європейського Союзу. Оцінюючі кадрові потреби в установах соціальної допомоги, Пйотр Олексяк підкреслює, що серед бажаних умінь та навичок майбутніх спеціалістів закладів соціальної допомоги є вміння ініціювати проєкти соціального спрямування, уміти працювати над їх реалізацією в команді (Oleksiak, 2016, с. 38).

Результати досліджень, проведених Регіональним центром соціальної політики в Зеленій Горі у 2013 р. засвідчили, що кадрова політика в центрах соціальної допомоги повинна враховувати такі особливості. Наприклад, керівництво центрів повинно підтримувати працівників, наголошувати на їх здобутках і успішній роботі, а також змінювати систему оплати праці залежно від обсягу та якості роботи. Близько 90% опитаних соціальних працівників підкреслювали, що необхідно зменшити рівень «бюрократії» в організації робочого часу. Важливо, що соціальні працівники усвідомлювали необхідність постійного підвищення кваліфікації, хоча й наголошували на небезпеці професійного вигорання (Oleksiak, 2016, с. 38).

У підсумку, як підкреслюють дослідники, ключовим елементом стратегічного розвитку організації соціальної сфери повинен стати розвиток людських ресурсів. Насамперед підвищення кваліфікації та навчання працівників повинно враховувати розвиток компетенцій співробітників в управлінні проєктами (Oleksiak, 2016, с. 39). Власне кажучи, це корелюється з іншим висновком про те, що в органах місцевого самоврядування Польщі все ще наявна слабкість підготовки працівників у сфері управління проєктами

(Nowakowska, 2016, с. 98), а отже, можлива співпраця та кооперація між установами соціального захисту та локальною владою у проєктній діяльності може бути послаблена цим чинником.

Прагнучи попрацювати над кваліфікацією персоналу, деякі центри соціальної допомоги реалізували окремі проєкти, присвячені підвищенню кваліфікації працівників соціального захисту. Наприклад, Регіональний центр соціальної політики у Кракові у період 2008-2015 рр. реалізували системний проєкт *«Навчання та професійний розвиток персоналу соціальної допомоги»*. Ініціатива співфінансувалась Європейським соціальним фондом в рамках Операційної програми *«Людський капітал»* (Пріоритет VII – Сприяння соціальній інтеграції, Захід 7.1 Розвиток та поширення активної інтеграції, Підзахід 7.1 .3 Підвищення кваліфікації персоналу соціальної допомоги та інтеграції) (Szkolenie i doskonalenie zawodowe, 2015). Мета цього проєкту полягала у розвитку активних форм соціальної інтеграції та підвищення ефективності і якості функціонування закладів соціальної допомоги та інтеграції у Малопольщі. Серед іншого, працівники закладів соціальної допомоги отримали знання та навички застосування правових основ в управлінні проєктами Європейського соціального фонду.

У 2011 році Департамент управління Європейським соціальним фондом та Міністерство регіонального розвитку спільно здійснили евалюацію проєктів, реалізованих у 2009 р. Метаоцінка мала би оцінити якість підтримки, наданої системним проєктам (з Пріоритету VII) у 2009 році та отримати інформацію про управління та реалізацію цих проєктів. Також була здійснена спроба виявити перешкоди, пов'язані з реалізацією системних проєктів, визначити потреби бенефіціарів та оцінити ступінь і якість співпраці (як формальної, так і неформальної) організаційних підрозділів соціальної допомоги з іншими установами.

Окремо слід підкреслити, що евалюація набуває вкрай важливого значення у системних проєктах, фінансованих з коштів ЄС. Вимога щодо її проведення міститься у *«Правилах підготовки, реалізації та узгодження*

*системних проєктів центрів соціального захисту населення, районних центрів допомоги сім'ї та воєводського центру соціальної політики» (Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania, 2013). У даному контексті евалюація – це фактично оціночне дослідження в рамках проєкту, систематичний збір емпіричних даних та контекстної інформації про проєкт чи програму (що, хто, як, навіщо), яке допомагає правильно запланувати, втілити проєкт, зробити його високоефективним (Laursen et al, 2017, с. 3).*

Приклади евалюації для різних регіонів доступні для широкого загалу. Між іншим, можна згадати евалюаційний аналіз 2010 року (Evaluation of Development Account, 2010) у рамках проєкту для країн Латинської Америки «Наслідки макроекономічна політики, зовнішні шоки та системи соціального захисту від бідності, нерівності та соціальної вразливості у Латинській Америці та Карибському басейні» (*“Implications of macroeconomic policy, external shocks and social protection systems for poverty, inequality and social vulnerability in Latin America and the Caribbean”*). Або евалюацію, що здійснювалась у Канаді на замовлення уряду з 1997 до 2005 року в рамках дослідження взаємодії урядових структур та місцевого самоврядування (Segsworth, 2005). Відтак існує величезний пласт публікацій, які аналізують методику евалюації і пропонують критерії евалюації (Taylor et al, 2005).

Евалюація проєктів проводиться за стандартними критеріями.

- Адекватність (relevance) / релевантність мети проєкту, - визначення потреби мети (проводиться на всіх трьох етапах).
- Ефективність (efficiency), - визначення балансу між засобами та одержаними/очікуваними ефектами/результатами (проводиться на всіх трьох етапах).
- Успішність (effectiveness), визначення рівня реалізації передбачуваної мети і впливу зовнішніх чинників на результат або на кількість виконаних завдань (проводиться на всіх трьох етапах);
- Користь (utility) – критерій, схожий на релевантність (проводиться на кінцевому етапі);

- Тривалість (sustainability), визначення тривалості ефектів, їх стійкості (короткотривалі, довготривалі ефекти). Проводиться на кінцевому етапі (Ewaluacja krok po kroku, 2011).

Під час аналізу проєктів, реалізованих у Польщі у 2009 році, учасникам опитування, тобто, працівникам центрів соціального захисту населення, районних центрів допомоги сім'ї та обласних центрів соціальної політики.

*Таблиця 3.2*

**Евалюційні питання в аналізі проєктів, реалізованих у 2009 р. у Польщі центрами соціального захисту населення, районними центрами допомоги сім'ї та воєводськими центрами соціальної політики**

1. Які інструменти, засоби та форми соціальної допомоги, що використовуються у системних проєктах, є найефективнішими (найкраще сприяють реалізації цілей і результатів системних проєктів центрами соціального захисту населення / районними центрами допомоги сім'ї та сприяють загалом цілям Дії 7.1. Операційної програми «Людський Капітал»?
2. Наскільки інструменти та засоби, що використовуються в рамках системних проєктів, різноманітні, взаємодоповнюють один одного (комплементарні) і комплексні (працюють комплексно та вичерпно)?
3. Яка успішність управління системними проєктами у Дії 7.1.1 та Дії 7.1.2 Операційної програми «Людський Капітал»?
4. Наскільки ефективні інструменти, засоби та форми соціальної допомоги, що використовуються у проєктах?

*Продовження Таблиці 3.2*

5. Якою мірою системні бенефіціари Дії 7.1.1 та Дії 7.1.2 Операційної програми «Людський Капітал» готові до реалізації системних проєктів (чи мають відповідні фінансові, матеріальні, людські ресурси та часовий потенціал, необхідний для ефективного та умілого виконання заходів, зазначених у заявках на співфінансування проєктів)?
6. Чи передбачені кошти [.....] для працевлаштування додаткових соціальних працівників або консультантів для людей з обмеженими можливостями у проєктах центрів соціального захисту населення / районних центрів допомоги сім'ї?
7. Чому деякі центри соціального захисту населення / районні центри допомоги сім'ї не приєдналися до проєктів або відмовилися від їх реалізації у наступному періоді проєкту? Які причини прийняття таких рішень?
8. Які проблеми виникають у системних бенефіціарів [.....] під час та у зв'язку з реалізацією системних проєктів?
9. Які потреби та очікування системних бенефіціарів [.....], пов'язані з підтримкою від воєводських (обласних) центрів соціальної політики, реалізованої в рамках системних проєктів Дії 7.1. 3 Операційної програми «Людський Капітал»?
10. Як системні бенефіціари [.....] оцінюють співпрацю з іншими місцевими установами (насамперед, державними службами працевлаштування), громадськими організаціями, а також посередниками в Операційній програмі «Людський Капітал»?
11. Наскільки результативною та дієвою є співпраця бенефіціарів програм з партнерами?

*Джерело: Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania, 2013, с. 7.*

Автори метаєвалюації підкресливали, що чи не основною проблемою для бенефіцієнтів проєктів була нестача навчання та консультацій. Зокрема, працівники центрів соціальної допомоги усіх рівнів зазначали, що варто створити платформу для обміну досвідом та ідеями між усіма зацікавленими сторонами у реалізації системних проєктів. Системні бенефіціари очікували на поради і консультації щодо принципів впровадження проєкту. Досить серйозною проблемою були норми права, які змінювались доволі часто, однак бенефіціари проєктів не завжди були вчасно поінформовані про ці зміни. Впровадження системних проєктів було свого роду «новим» досвідом для багатьох центрів соціальної допомоги, тому координатори системних проєктів наголошували на збільшенні консультацій. Цікавим прикладом може стати цитата, наведена в евалюації. *«Ми очікуємо, що ця підтримка буде надана під час подачі заявки, чи правильно вона подана та чи звернули ми увагу на зміни. Це наша головна проблема: щоб хтось просто переглянув проєкт і виправив його, щоб переконатися, що все в порядку, чи ми відповідаємо всім вимогам. Було б добре, якби цих людей було більше і хтось міг приїхати до нас. Не лише на основі подачі цих заявок ...»* (Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania, 2013, с. 18).

Аналіз результатів продемонстрував, що майже 3/4 респондентів заявили про свою готовність отримати допомогу у навчанні, а понад половина опитаних повідомила про потребу в консультаційних послугах від районних центрів соціальної допомоги. Втім, були наявні й регіональні відмінності. Наприклад, у любуському регіоні (прикордонний з Німеччиною регіон) 91% респондентів повідомили про потребу скористатися консультативною підтримкою районних центрів, натомість у Підляському воєводстві лише 13% опитаних. Загалом необхідність продовжити навчання і підвищувати кваліфікацію декларували 80% працівників центрів соціальної допомоги у семи регіонах (Лодзь, Підкарпаття, Підляшшя, Помор'я, Сілезія, Великопольща Західне Помор'я). серед форм навчання працівники центрів соціальної допомоги найчастіше вказували:

- післядипломна освіта;
- тренінги;
- навчальні візити;
- поточна підтримка центрів допомоги (Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania, 2013, с. 18).

У світлі наведеного не зайвим буде підкреслити, що підготовка працівників до участі у проєктах пов'язана з економічним вигоранням самих учасників проєктів та емоційним і фізичним вигоранням бенефіціарів проєктів (Selamoglu & Camgöz, 2023). Вигоранню присвячують дуже багато уваги з огляду на події світового значення. Як підкреслюють турецькі дослідники *«зростаюча важливість таких концепцій, як стійкість і циркулярна економіка, робить добробут співробітників, особливо вигорання..., набувають все більшої актуальності у будь-яких майбутніх перспективах і зусиллях, що мають на меті розвиток робочих місць та бізнес-середовища. Оскільки проєкти відповідають сукупності глобальної економіки, дослідження, які безпосередньо стосуються та оцінюють проєктну діяльність та організації, мають велике значення»* (Selamoglu & Camgöz, 2023, с. 13).

Зростання кількості системних проєктів, які реалізовувались центрами соціальної допомоги у Польщі у 2010-2011 рр., чималій кількості людей дали можливість покращити становище. Польські дослідниці (Czechowska-Bieluga & Sordyl-Lipnicka, 2014) проаналізували результати проєкту під назвою *«Використай свою можливість»*, який реалізував Центр соціальної допомоги у місті Андрихові (регіон Малополяща, населення 21,5 тис. осіб у 2011 р.). Автори ставили за мету проаналізувати реальні форми допомоги, що пропонувались у рамках схеми соціальної активізації та працевлаштування. Дослідження охопило 79 осіб до та після їх участі в проєкті у 2010 та 2011 роках. Як підкреслюють авторки аналізу, *«участь у проєкті та контакт із фахівцями безперечно сприяли розширенню знань клієнтів Центру соціальної допомоги про те, як саме вони функціонують у суспільстві, які їхні здібності*

та обмеження, а також життєві навички та можливості працевлаштування» (Czechowska-Bieluga & Sordyl-Lipnicka, 2014). Отже, підтримка, яка надається Центром, спрямована не лише на фінансову допомогу, але надає доступ до навчання та консультацій спеціалістів.

Наведені дані корелюються результатами дослідження, проведеного у 2015 р. (Wojarska & Marks-Bielska, 2015). Авторки підкресливали, що процес реалізації проєктів, співфінансованих з коштів ЄС, супроводжувала низка труднощів. Це, *по-перше*, підготовча робота та оформлення заявки на фінансування або закриття і врегулювання проєкту, реалізація запланованих заходів після підписання договору про співфінансування. *По-друге*, йшлося про надмірне навантаження працівників, що працювали над проєктом, додаткові обов'язки, надмірну формалізацію та бюрократію. *По-третє*, проблему становив пошук підрядників для виконання проєктів, невелика можливість внесення змін до проєкту і складне регулювання тендерних процедур.

### 3.2. Управління ризиками в проєктах

Оскільки ризик – невід'ємна частина кожного проєкту, необхідно управляти ризиками, тобто навчитись опановувати кризові ситуації. Аналіз ризиків необхідно починати на етапі опрацювання проєкту, що дозволить ідентифікувати їх, охарактеризувати та оцінити. Наступним кроком стане опрацювання плану запобігання ризикам і способів реагування на кризові ситуації. Наприкінці необхідно запровадити методи моніторингу ризику.

До етапів управління ризиками відносять: ідентифікацію ризиків; їх оцінку; планування стратегії управління ризиками; моніторинг та контроль над ризиками. Відтак аналіз ризиків починається з пошуку якомога більшої їх кількості у кожному проєкті. Свідомий підхід до існування ризику – запорука успішного втілення проєкту. Отже, найгірший ризик – це той, що не був вчасно передбачений.



У науковій літературі, а також у практичних порадиниках з написання проєктів неодноразово підкреслюють, що джерелом ризиків можуть стати зміни у правовому полі у процесі реалізації проєкту; зміни у вимогах спонсорів; помилки у процесі реалізації; неправильний фінансовий аналіз проєкту; некомпетентність учасників проєкту або керівників тощо.

В якості конкретного прикладу реагування на ризики можна навести перелік ризиків в рамках проєкту «Післядипломна освіта». Його мета - створити «пакету» післядипломної освіти для працівників фірм, вартість якого буде значно меншою за ринкові ціни на подібні послуги (Podręcznik zarządzania projektami miękkimi, 2006, с. 71-72).

- Недостатня кількість учасників післядипломного навчання через низьку зацікавленість пропозицією освітніх програм з боку підприємців та працівників фірм.
- Недостатня кількість учасників післядипломного навчання внаслідок низької зацікавленості окремими пропозиціями освітніх програм.
- Відмова від післядипломного навчання здобувачів освітніх програм через невиправданість очікувань щодо змісту та якості навчання.
- Відмова від навчання через зміну місця роботи.
- Порушення термінів створення системи управління (створення виконавчої групи та реалізації всього проєкту).
- Труднощі з втілення системи управління проєктом в партнерських організаціях.
- Низька ефективність рекламної кампанії, яку реалізують партнери (причина – у неефективній діяльності рекламної фірми, яка виграла тендер на проведення кампанії).
- Відсутність достатньої кількості кандидатів, які відповідають критеріям набору на навчання.
- Комерційний підхід до проєкту з боку ВНЗ, що призводить до зниження якості пропозиції.

Прикладом проєктного менедженту є «Стратегія інтеграції та розв'язання соціальних проблем територіальної громади Стара Каменіца на 2008 – 2013 рр.» (Strategia integracji i rozwiązywania, 2008). Місцевою адміністрацією спочатку було проведено соціальну діагностику проблем громади, а згодом і втілено низку проєктів. Громада Стара Каменіца знаходиться у Нижньосілезькому воєводстві на польсько-чеському пограниччі. Станом на 2020 рік у гміні проживало 5245 людей.

**Таблиця 3.3**

**Приклад SWOT-аналізу, запропонованого у Стратегії інтеграції та розв'язання соціальних проблем громади Стара Каменіца на 2008 – 2013 рр.**

<b>Проблеми безробітних осіб</b>	
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
зростання значення освіти як цінності	<p>високий рівень безробіття</p> <p>наявність тривалого безробіття як серед жінок, так і серед чоловіків</p> <p>явище успадкування безробіття</p> <p>низький рівень освіти тривало безробітних</p> <p>нездатність підвищити кваліфікацію тривало безробітних</p> <p>відсутність неурядових організацій, що допомагають безробітним</p> <p>недостатня підготовка соціальних працівників до роботи з безробітними</p>

**Продовження таблиці 3.3**

<b>Шанси</b>	<b>Загрози</b>
<p>співпраця місцевої та регіональної влади з соціальними партнерами в розв'язанні проблем безробітних та довготривалих безробітних</p>	<p>збільшення тривалого безробіття та успадкування безробіття</p> <p>розвиток явища соціальної ізоляції</p> <p>відсутність взаємозв'язку програм для довгостроково безробітних з програмами розвитку, перепідготовки та реорганізації людських ресурсів</p> <p>низька професійна та географічна мобільність</p> <p>послаблення сімейної установи в громадах, які постраждали від безробіття</p> <p>важкий доступ до навчання впродовж життя у сільській місцевості</p> <p>існування нелегальної зайнятості</p>
<b>Проблеми дітей, молоді та сімей</b>	
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- співпраця між установами, що займаються проблемами дітей та молоді</li> <li>- належне спілкування між працівниками місцевого самоврядування та недержавними сферами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня сума коштів</li> <li>- зайнятість, невідповідна потребам професійного персоналу в системі соціального забезпечення</li> <li>- незначна підтримка з боку місцевого самоврядування неурядових організацій та</li> </ul>

*Продовження Таблиці 3.3*

<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень активності у пошуку позабюджетних фондів</li> <li>- належні умови для проведення ефективної соціальної роботи</li> <li>- активна діяльність працівників соціальних служб щодо допомоги дітям та молоді</li> <li>- заходи місцевого самоврядування для запобігання порушенням функціонування сім'ї</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неформальних груп, що працюють для дітей, молоді та сімей</li> <li>- дефіцит центрів підтримки сімей, що опинились у кризі</li> <li>- обмежений ступінь забезпечення доступу дітей та підлітків до різних форм проведення вільного часу</li> <li>- обмежена активність у просуванні ідеї волонтерства серед дітей та молоді</li> </ul>
<b>Шанси</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- членство Польщі в Європейському Союзі як шанс поліпшити соціальну політику щодо дітей, молоді та сім'ї завдяки проведенню профілактичних програм у школах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незначна роль неурядових організацій у роботі з надання допомоги дітям та молоді</li> <li>- децентралізація влади, що є несприятливим для надання соціальної допомоги дітям та молоді</li> <li>- існування загроз для функціонування сім'ї: залежності, руйнування сімейних зв'язків, безробіття, домашнє насильство та бідність</li> <li>- незадовільний рівень співпраці школи та сім'ї</li> </ul>

*Продовження Таблиці 3.3*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня медична допомога в школах</li> <li>- низький рівень правової стабільності у сфері соціальної допомоги дітям та сім'ям</li> </ul>
--	--

*Джерело: Strategia integracji i rozwiązywania, 2008.*

Починаючи з 2014 року, громада реалізувала низку проєктів, скориставшись дотаціями з Європейських Фондів (Gmina Stara Kamienica, 2023). Велика частина цих проєктів передбачала архітектонічну реконструкцію закладів соціальної сфери. Зокрема, це такі проєкти.

1. Будівництво (включно із закупкою необхідного обладнання) інфраструктури для виробництва енергії з відновлюваних джерел (включно з мікроустановками) членами енергетичного кластеру, який знаходиться у місцевому районі (повіті) Карконоше.
2. Грантовий проєкт – підтримка виробництва енергії з відновлюваних джерел у гміні Стара Кам'яниця.
3. Зменшення транспортних викидів в агломерації Єленя-Ґура.
4. Будівництво фотоелектричних мікроустановок у гміні Стара Кам'яниця.
5. Розширення навчальної інфраструктури середньої школи в Старій Кам'яниці, включно із придбанням обладнання та витратних матеріалів.
6. Запуск публічних електронних послуг у гміні Стара Кам'яниця.
7. Я йду в дитячий садок – реконструкція школи у Старій Кам'яниці та переробка її на муніципальний дитячий садок.

Окремим пунктом йдуть грантові проєкти, фінансовані з різних операційних програм. Між іншим, це проєкти, спрямовані на підтримку дітей та онуків колишніх працівників державних фермерських господарств періоду Польської Народної Республіки. Це проєкти, пов'язані з цифровою

модернізацію, а також з організацією дистанційного навчання та електронною активністю мешканців гміни.

З метою деталізації та виокремлення специфіки управління проектами, виявлення труднощів, перешкод та позитивних результатів проектування в роботі обрано чотири заклади соціальної допомоги різного типу. Аналіз здійснено за допомогою методу кейс-стаді, універсального методу, який є популярним інструментом в економічних та соціологічних розвідках (Pizło, 2009).

### **3.3. Реалізація проєктів в центрах соціальної допомоги (Підляське, Любуське, Мазовецьке, Сілезьке воєводства)**

**Аналіз випадку 1.** Результати оціночного дослідження, проведеного на замовлення Маршалківського уряду Підляського воєводства під назвою: *«Перешкоди у приєднанні та реалізації системних проєктів у рамках Операційної програми «Людський Капітал» центрами соціальної допомоги та районними центрами допомоги сім'ї у Підляському воєводстві»*. Основна мета дослідження полягала у виявленні перешкод для запуску та реалізації системних проєктів у Пріоритеті VII Операційної програми «Людський Капітал» Центрами соціального захисту та Районними центрами підтримки сім'ї у Підляському воєводстві Польщі. Дослідження проводилося у період з червня 2011 року по липень 2011 року (Raport końcowy do badania ewaluacyjnego, 2011).

У рамках кейс-стаді дослідження було обстежено 4 центри соціальної допомоги та 2 районні центри підтримки сім'ї. Серед досліджуваних центрів соціального захисту гмінного центру соціальної допомоги у селищі Гайнувка та гмінного центру соціальної допомоги у Біловежі, які приступили до реалізації системного проєкту, проте згодом припинили реалізацію проєкту. Ще два гмінні центри соціальної допомоги у Шепетово та міський центр

соціальної допомоги у Замброві взагалі не подавали заявок на отримання коштів для системних проєктів. У всіх досліджуваних центрах було проведено глибинне інтерв'ю з керівником центру (Raport końcowy do badania ewaluacyjnego, 2011, с. 80-83).

За результатами аналізу було зроблено такі висновки.

Серед причин відмови від подачі заявки на реалізацію проєктів були такі: недотримання формальних вимог, недостатні житлові ресурси та географічне положення, надмірне навантаження для працівників центрів соціальної допомоги, бюрократичні процедури та страх перед фінансовою відповідальністю керівників центрів соціальної допомоги, незадоволення ефектами проєктів,

Зібраний у процесі дослідження дослідницький матеріал дав змогу визначити т. зв хороші практики, тобто ті умови та рішення різного характеру, які самі по собі позитивно впливають як на бажання працівників подавати заявки на отримання коштів, так і на ефективність реалізації проєкту. Серед різноманітних аспектів функціонування установ соціального захисту, як внутрішніх, так і зовнішніх, можна виділити позитивні аспекти, які в майбутньому можуть позитивно завершення проєкту (Raport końcowy do badania ewaluacyjnego, 2011, с. 92-93). Отже, до **внутрішніх** чинників належать такі.

*По-перше*, створення команди проєкту у підрозділах, які б відповідали за реалізацію проєкту.

*По-друге*, використання зовнішнього навчання та консультаційної підтримки як на етапі подання заявки на отримання коштів, так і на етапі реалізації проєкту.

*По-третє*, поточне з'ясування будь-яких сумнівів щодо реалізації етапів проєкту із керівником проєкту.

*По-четверте*, слід ретельніше обдумувати потенційних учасників проєкту, цільова група повинна бути дещо більшою, аніж запланована кількість учасників, оскільки на етапі реалізації частина з них можуть

відсіятись. Отже, повинен бути певний «запас» учасників.

*По-п'яте*, необхідно дотримуватись графіку виконання проєкту, акцентуючи увагу на процесі державних закупок в рамках проєкту.

*По-шосте*, невеличкі центри соціальної допомоги з недостатнім людським та фінансовим потенціалом повинні реалізовувати проєкти у партнерстві з іншими підрозділами, зокрема районними та міськими центрами соціальної допомоги.

*По-сьоме*, у процесі планування проєктної діяльності слід враховувати ситуацію на місцевому ринку праці (домінуючі галузі, дефіцитні професії), щоб результати проєкту справляли реальному впливу на професійну ситуацію учасників проєкту (цільовій групі).

Серед **зовнішніх** чинників, які, на думку учасників дослідження, мають вплив на позитивне завершення системних проєктів, варто виділити такі (Raport końcowy do badania ewaluacyjnego, 2011, с. 93).

*По-перше*, важливим чинником є бажання органів місцевого самоврядування впроваджувати системний проєкт, при цьому не нав'язуючи керівникам підрозділів рішення приступити до проєкту. Тобто, бажання центрів соціальної допомоги реалізувати проєкт повинно впливати з реальних потреб і можливостей центрів соціальної допомоги.

*По-друге*, місцева влада повинна подбати про підвищення зарплати працівників підрозділів, які реалізують проєкт. Важливо, щоб винагорода відповідала фактичним зусиллям і не була суто символічною.

*По-третьє*, необхідна наявність відповідних об'єктів інфраструктури, щоб реалізація проєктної діяльності могла відбуватися без необхідності витратити кошти проєкту на оренду приміщень.

*По-четверте*, продумати географічне розташування закладів соціальної допомоги, щоб зберігалась можливість зручного доїзду учасників (клієнтів) проєкту, а також не створювати зайві перешкоди усім іншим клієнтам центрів соціальної допомоги.

*По-п'яте*, подбати про критерії доступу до участі в проєкті особам з



обмеженими можливостями.

*По-шосте*, на етапі оцінки доцільності проєкту подбати про відсоткове співвідношення нових учасників проєкту, інакше це може становити перешкоди у подачі заявок на отримання коштів.

Варто підкреслити, що реалізація системних проєктів центрами соціальної допомоги вимагає значних зусиль. Практично немає закладів, які б не зіткнулися з певними труднощами при реалізації проєкту. Більшість таких труднощів пов'язана із специфікою цільової групи, адже чимало тих, кому призначений проєкт, характеризується низькою мотивацією до участі у запропонованих заходах і зосереджені лише на матеріальних вигодах від соціальної допомоги. Це, фактично найсерйозніший виклик для ініціаторів проєкту. Така ситуація нерідко призводить до того, що основна увага зосереджена не на фактичному впливі проєктної діяльності на ситуацію цільової групи проєкту, а швидше на формальне дотримання вимог проєкту.

**Аналіз випадку 2.** Проєкти міського центру соціальної допомоги міста Жари. Слід підкреслити, що місто Жари – центр територіальної громади, станом на 2021 рік населення міста складало 30 тис. мешканців. Місто має понад тисячолітню історію, розташоване на перетині кількох культур, а також знаходиться у прикордонному з Німеччиною Любуському воєводстві. У січні 2021 року міська рада Жар ухвалила *«Стратегію вирішення соціальних проблем гміни Жари зі статусом міста на 2021-2030 роки»* (Uchwała Nr XXV/1/21 Rady Miejskiej w Żarach, 2021). Стратегія містить аналіз соціальних проблем, притаманних місту. Між іншим, діагностика охоплює демографічний аналіз населення, аналіз локального ринку праці, освітні проблеми та питання опіки над дітьми, аналіз системи охорони здоров'я, рівень соціальної допомоги, а також аналіз міської інфраструктури (стан житлового сектору, наявність соціальних помешкань тощо). На основі емпіричних досліджень запропоновані SWOT-аналіз, місію, бачення та цілі вирішення проблем, а також механізми вирішення означених проблем. Стратегія пропонує дві цілі, які одночасно ілюструють найбільші проблеми

міської спільноти і інструменти їх вирішення.

*По-перше*, у Стратегії акцентовано увагу на протидії негативним наслідкам демографічних явищ, а саме, старіння населення. Як наслідок, необхідно вирішувати питання зростання попиту на послуги догляду, реабілітації та підтримки літніх людей та їх сімей. Одним із ключових завдань є відкриття муніципального будинку престарілих, що має покращити становище людей похилого віку та оптимізувати витрати на догляд за літніми людьми (Uchwała Nr XXV/1/21 Rady Miejskiej w Żarach, 2021, с. 55).

*По-друге*, необхідно активізувати роботу, спрямовану на сім'ї. Підтримка сімей та розвитку дітей і молоді позитивно вплине на якість життя у місті та добробут усіх мешканців. Інтервенція спрямована на збільшення кількості «місць опіки» для дітей віком до 3 років. Тобто, йдеться про заклади дошкільної освіти. Це повинно посприяти швидшому поверненню батьків на ринок праці. Необхідно активізувати багатосторонню підтримку сімей у формі спеціалізованих консультацій, терапії та навчання (Uchwała Nr XXV/1/21 Rady Miejskiej w Żarach, 2021, с. 55).

Третя стратегічна мета присвячена поглибленню соціальної інтеграції та активізації. Як зазначено у Стратегії, міський центр соціальної допомоги успішно реалізує проекти, пов'язані з волонтерством, роботою міського клубу, спеціалізованими заняттями (Uchwała Nr XXV/1/21 Rady Miejskiej w Żarach, 2021, с. 56).

Четверта мета пов'язана зі збільшенням попиту на окремі послуги, які надає міський центр соціальної допомоги. Зокрема, необхідно зміцнити кадровий потенціал центру соціальної допомоги, зокрема, працевлаштувати додаткових працівників, збільшити обмін досвідом, розвантажити працюючий персонал центру (Uchwała Nr XXV/1/21 Rady Miejskiej w Żarach, 2021, с. 56).

Серед реалізованих проектів варто навести ті, які були реалізовані до прийняття вищенаведеної Стратегії, а також проекти, що були реалізовані після ухвали цього документу.

У 2014-2015 рр. було реалізовано проєкт «Розвиток та сприяння активній інтеграції Муніципальним центром соціального захисту в Жарах - II». Проєкт фінансувався в рамках Операційної програми «Людський Капітал». Головна мета проєкту полягала у підвищенні соціальної та професійної активності мешканців міста Жари шляхом надання підтримки у формі інструментів активної інтеграції. Між іншим, було заплановано підвищити соціальні компетенції та інтеграцію з місцевим середовищем, а також покращити життєві навички учасників соціального проєкту (Projekt 2014-2015 Rozwój i upowszechnianie, 2015).

Під час проєкту учасники відвідували групові та індивідуальні заняття. Проводилися заняття з психологом, тренерами, наркологами, юристом, фахівцем із самопрезентації, кар'єрним радником та фахівцем з насильства. Були проведені заходи активного відпочинку – пізнавальні поїздки, відвідування музеїв, проведення сімейних свят. Варто звернути увагу, що на сайті міського центру соціальної допомоги Жар в описі результатів проєкту відсутня чітка інформація про тверді чи м'які результати та ефекти проєкту, а також евалюація цілей та результатів проєкту.

Серед ініціатив, реалізованих до прийняття Стратегії, можна навести проєкт «Мамо! Бався зі мною», реалізований з травня по липень 2019 року і спрямований на сім'ї з дітьми віком від 3 до 11 років, які користуються підтримкою міського центру соціальної допомоги у Жарах. Мета проєкту полягала у зміцненні стосунків у родині шляхом активного проведення вільного часу батьків разом з дітьми. На тлі зменшення взаємодії батьків з їх неповнолітніми дітьми, проєкт мав на меті встановити соціальні взаємовідносини в сім'ї, покращити спілкування. Зустрічі з рамках проєкту відбувались двічі на місяць, під час зустрічей батьків заохочували до активного проведення часу зі своїми дітьми через гру: малювання, виготовлення листівок тощо.

**Аналіз випадку 3.** Проєкти, що фінансуються з коштів ЄС, реалізованих Центром соціального захисту району Воля м. Варшава.

Воля – адміністративний район Варшави, старовинна частина міста та одночасно один з ділових центрів столиці, населення складає понад 138 тис. Центр соціальної допомоги Волі активно працює, основними напрямками своєї діяльності визначає роботу з сім'ями та людьми похилого віку, надає послуги консультативного характеру і здійснює виплати, а також окремим напрямом визначає роботу з бездомними людьми. З початком російського повномасштабного вторгнення на Україну Центр надає допомогу українським біженцям (Ośrodek Pomocy Społecznej dzielnicy Wola).

На офіційному сайті Центру соціальної допомоги наведено повний перелік проєктів, фінансованих Європейським Соціальним Фондом (ЄСФ). Це великі структурні проєкти, що були реалізовані на засаді проєктного менеджменту. Серед іншого, тематика проєктів охоплювала розв'язання таких проблем (Wykaz projektów finansowanych ze środków EFS, 2015).

- *«Польські кадри – європейська якість»* (2006-2007). Проєкт відповідає Пріоритету 1 ЄСФ «Активна політика ринку праці, професійна і соціальна активізація», Дії 1.5. «Розвиток та модернізація інструментів та інститутів ринку праці». Мета проєкту: підвищення професійних умінь та кваліфікації працівників Центру соціальної допомоги району Воля (соціальні працівники, спеціалісти з соціальної роботи, психологи, педагоги).
- *«Шанс на самостійність»* (2007-2008). Проєкт відповідає Пріоритету 1 ЄСФ «Активна політика ринку праці, професійна і соціальна активізація», Дії 1.5. «Розвиток та модернізація інструментів та інститутів ринку праці». Мета проєкту: соціальна і професійна модернізація молоді у віці 15-24 років, яка в силу різних обставин має ускладнений старт в дорослість, що стоїть перед вибором подальшого шляху навчання або перебуває на порозі самостійності, учні старших класів, училищ, технікумів, студенти та особи, які не навчаються).
- *«Воля активної інтеграції»*. Проєкт відповідає Пріоритету 7.1 ЄСФ «Розвиток і розповсюдження активної інтеграції». Мета проєкту: протидія

соціальному виключенню осіб, які користуються соціальною допомогою (матеріальною та нематеріальною) у Центрі соціальної допомоги району Воля, які при цьому не працюють, у віці професійної активності, насамперед особи, які професійно не активні по причині опікування дітьми або залежними особами. За цією темою було реалізовано три окремі проєкти з однаковою назвою та метою, у 2008, 2009, 2020 роках.

- *«Воля активної інтеграції»* (2011). Проєкт відповідає Пріоритету 7.1 ЄСФ *«Розвиток і розповсюдження активної інтеграції»*. Цей проєкт є продовженням трьох попередніх, однак він реалізовувався у співпраці та за підтримки Фонду Медері (веде боротьбу з насильством над дітьми).
- *«Воля активної інтеграції»* (2012-2015). Проєкт відповідає Пріоритету 7.1 ЄСФ *«Розвиток і розповсюдження активної інтеграції»*. Як і в попередніх проєктах, його мета – протидія соціальному виключенню осіб, які користуються соціальною допомогою (матеріальною та нематеріальною) у Центрі соціальної допомоги району Воля. Цей проєкт є продовженням попередніх і реалізовувався у співпраці і за підтримки Фонду Медері та громадської організації Od-do.
- *«Лідери соціально-орієнтованої економіки»* (2012-2013). Проєкт відповідає Пріоритету VII ЄСФ *«Поглиблення соціальної інтеграції»*, Дії 7.2. *«Протидія виключенню і зміцнення сектору соціально-орієнтованої економіки»*. Мета проєкту: розвиток і покращення якості і функціонування суб'єктів соціально-орієнтованої економіки. Головним партнером проєкту виступав Фонд Інститут Інновацій, другим партнером був Фонд Технологічний інкубатор.
- *«Варшавські натхнення до праці»* (2012-2014). Проєкт відповідає Дії 7.2. *«Протидія виключенню і зміцнення сектору соціально-орієнтованої економіки»*. Ініціатором проєкту виступало Бюро допомоги і соціальних проєктів уряду міста Варшава у співпраці з шістьма центрами соціальної допомоги, в тому числі з центром району Воля. Партнером вистав Фонд Манзана. Мета проєкту полягала у професійній активізації мешканців

району.

Серед інших проєктів можна навести приклад «*Активні на Волі*», реалізація якого запланована на період з липня 2020 р. по червень 2023 р. (Projekt Aktywni na Woli, 2023).

Головною метою проєкту є соціальна та професійна активізація 224 осіб (з них щонайменше 23 особи з інвалідністю), мешканців району Воля, які користуються соціальною допомогою або мають на неї право і перебувають у групі ризику бідності або відчуження. Проєкт реалізується у партнерстві з організацією Od-do. За задумом учасники проєкту можуть скористатися підтримкою соціальних працівників, психолога, кар'єрного радника, взяти участь у семінарах з професійної активізації. Деяким учасникам пропонують курси професійного навчання та оплачувані стажування.

Прогнозовані результати передбачають: 50 учасників проєкту працевлаштуються або збережуть місце роботи, 20 учасникам допоможуть знайти роботу і ще 70 учасників покращать своє соціально-професійне становище. У цьому проєкті частину коштів покриває самий Центр соціальної допомоги району Воля. На відміну від попередніх проєктів, ця ініціатива була обрана для фінансування в рамках конкурсу пропозицій № RPMA.09.01.00-IP.01-14-079/19 Регіональної операційної програми Мазовецького воєводства на 2014-2020 роки.

**Аналіз випадку 4.** Проєкти міського центру соціальної допомоги у Катовицях (Miejski Ośrodek pomocy społecznej w Katowicach).

Катовиці – адміністративний центр Сілезького воєводства та Верхньосилезької агломерації, яка є найбільшою у Польщі. Станом на 2022 рік населення міста складає майже 300 тис. населення. Науковці підкреслюють, що на демографічні та соціальні процеси та структури міста й регіону в цілому мають вплив історичні впливи. Нерідко порівнюючи катовицьку агломерацію з донецькою, автори наголошують, що ці регіони мають чимало спільного у своєму походженні. Наприклад, вони

засновувались як регіони видобутку кам'яного вугілля, металургічної промисловості та залізничного транспорту. Ці та інші міста в регіоні заселені переважно нащадками іммігрантів з-за меж регіону.

Після розпаду соціалістичної системи колишні працівники гірничої галузі змушені були боротися з безробіттям і необхідністю перекваліфікуватися для роботи за іншими професіями. Це породжувало соціальне невдоволення та проблеми у сім'ях (Strategia polityki społecznej województwa Śląskiego, 2020).

У 2012 році міська рада Катовиць спільно з Сілезьким університетом у Катовицях опрацювали діагностику соціальних проблем у місті в цілому та в окремих районах. Серед іншого особлива увага була присвячена становищу жінок і чоловіків, були виявлені соціальні бар'єри, проведена діагностика проблем у сферах соціальної ізоляції. Автори дослідження звертали увагу на масштаби негативних соціальних явищ у місті Катовіце, на відсутність баз даних і «карт соціальних проблем». Додатково у дослідженні наголошували на невисокій поінформованості мешканців міста про соціальні проблеми та недостатній рівень нововведень у муніципальних структурах щодо збору інформації та діагностики соціальних проблем (Bartoszek et al., 2012). На основі дослідження була оновлена так звана «*Муніципальна стратегія вирішення соціальних проблем*». Варто додати, що ця співпраця в подальшому набула продовження. Наприклад, чергова діагностика соціальних проблем була запропонована у 2022 р. (Diagnoza i monitoring, 2022). В цілому найбільш проблемними аспектами соціально-демографічної ситуації в місті можна назвати старіння населення та депопуляція регіону, безробіття, бідність, безпорадність окремих категорій жителів міста, різного типу залежності, бездомність та злочинність (Strategia polityki społecznej województwa Śląskiego, 2020).

Одним з суб'єктів реалізації соціальної політики міста став міський центр соціальної допомоги у місті Катовіце. Це муніципальна установа та самостійна одиниця місцевого самоврядування. Серед іншого, МЦСП

здійснює свою діяльність, спираючись на низку законів Польщі. Це, зокрема, законодавство про соціальну допомогу; про професійну та соціальну реабілітацію і зайнятість людей з обмеженими можливостями; про підтримку сім'ям та прийомним сім'ям; про житлові субсидії; про репатріацію (Górak, & Flak, 2012, с. 258).

Одним із проривних моментів у роботі Центру стало отримання коштів на розробку та реалізацію першого системного проєкту під назвою *«Ми це зробимо – програма професійної та соціальної активності у місті Катовіце»* і реалізується в рамках Операційної програми «Людський капітал» Європейського соціального фонду, починаючи з 2008 р. („Damy radę!, 2021). Цільовою групою проєкту були і залишаються насамперед люди в особливо складних умовах. Інструментами активної інтеграції у проєкті, до сьогоднішнього дня, залишаються виїзні тренінги соціальних навичок, опікунсько-виховні тренінги, сімейна психологічна терапія, індивідуальна психологічна терапія, надання послуги помічника людини з інвалідністю, послуги сімейного консультанта, створення клубу соціальної інтеграції, організація послуг тренера з праці, професійне навчання, індивідуальна профорієнтація, послуги освітнього брокера („Damy radę!, 2021; Górak, & Flak, 2012, с. 260-264).

**Висновки до розділу.** Із вступом до Європейського Союзу в публічному управлінні Польщі особливого значення набуло проєктування як метод перетворення навколишньої дійсності. З метою розробки та втілення проєктів на усіх рівнях державного управління були створені нові органи контролю та управління. Між іншим, виникає Урядовий офіс моніторингу проєктів. Ця інституція визначає зміст поняття «проєкт», його складові, засади управління проєктами, прописує відповідальність сторін та методи моніторингу та евалюації процесу втілення проєктів.

Проєктування набуло величезного значення у соціальній політиці Польщі, оскільки ЄС надав польській республіці можливість скористатись допомогою зі структурних фондів ЄС. Фактично можна констатувати, що у



соціальной політиці склалась традиція двох окремих напрямів діяльності: управління проєктами (насамперед, соціальними) та управління через проєкти (оскільки проєкт дозволяє оптимізувати соціальні перетворення та оптимально витратити кошти ЄС). Більше того, можна зробити висновок, що польські заклади соціальної сфери перетворились на проєктноорієнтовані організації.

Таки підхід призвів до того, що практично усі бенефіціари структурних проєктів, фінансованих Європейським Союзом, використовують проєктування у власній діяльності. Аналіз проєктів, реалізованих окремими центрами соціальної допомоги у Польщі свідчить, що мета і зміст проєктів у більшості випадків комплементарні із стратегічними документами розвитку населених пунктів або громад. Тобто, соціальні проблеми, що розв'язуються у рамках проєктної діяльності, покликані вирішити проблеми, які раніше були діагностовані.

## ВИСНОВКИ

Проектна діяльність є важливим елементом економічної діяльності. У сучасному світі глобальні витрати на проекти щороку зростають. Про важливість проектів непрямым чином свідчить зростання інтересу науковців до різного роду проектів, а також опосередковано зростання кількості спеціалізованого програмного забезпечення, спрямованого на управління проектом. Незважаючи на таку зацікавленість, у сучасній науковій термінології існує чимала кількість трактовок поняття «проект». В цілому можна стверджувати що *проект – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей у певних часових проміжках із залученням фінансових ресурсів*. Більшість дефініцій проекту містять спільні елементи, серед яких можна виокремити цілеспрямованість, обмеженість у часі та структурну незалежність.

Проектний менеджмент перетворився на важливу частину практичних ініціатив і є невід'ємною складовою роботи організації та підприємств. З цієї точки зору, аналізуючи методологічні підходи до розуміння проекту, важливо пам'ятати про множинність існуючих стратегій, а також про необхідність міждисциплінарного підходу до управління соціальними проектами. У цьому сенсі важливу роль відіграє обґрунтована теорія, яка дозволяє до певної міри відступити від усталеного алгоритму наукового пошуку, розпочавши з так званого польового етапу, і лише після збору емпіричної інформації проводити теоретичні розвідки.

Проекти бувають дуже різними, однак з точки зору соціальної політики неабиякого значення набуває соціальний проект. Проте навіть у цьому випадку його трактовки різняться у різних авторів. Для оцінки значення і ролі проектної діяльності, яка фінансується з коштів Європейського Союзу, у якості робочої ідеї можна використати розуміння проекту що, міститься у рекомендаціях Європейської Комісії, а також у практичних розробках

українських та зарубіжних авторів. Безумовно, соціальний проєкт спрямований на зміну соціальної ситуації громади та її членів за умови врахування усіх вигід і для суб'єкта, який реалізує проєкт, і для суспільства в цілому.

Фінансова політика Європейського Союзу передбачає, що соціально-економічний розвиток неможливий без належної фінансової підтримки з боку державних урядів, а також з боку самого Європейського Союзу. Практично з моменту модернізації ЄС на початку 1990-х років, європейська спільнота передбачає можливість залучення коштів для впровадження соціально-економічних змін із спеціалізованих фондів. Ці так звані структурні фонди спрямовані на зміцнення згуртованості та покращення економічного і соціального добробуту громадян на основі ідеї про гармонійний та сталий розвиток європейських суспільств.

Основоположні ідеї, які передбачають покращення ситуації, містились у кількох програмних документах Європейського Союзу. Це, між іншим, стратегія «Європа-2020», яка вже завершилась власне у 2020 р., а також «Європейський план із соціальних прав», розрахований до 2030 року. Саме в останньому документі визначено двадцять, ключових принципів і прав спрямованих на соціальну підтримку населення країн ЄС. Відповідальність за забезпечення цієї політики лягає на плечі загальних інституцій ЄС, національних, регіональних та місцевих органів влади, а також соціальних партнерів та громадянського суспільства.

Республіка Польща, яка вступила до ЄС у 2004 р., отримала широкий доступ до фінансових інструментів ЄС. Темпи використання коштів, отриманих зі структурних фондів, коливались у різні періоди. Серед іншого, польське суспільство могло залучати кошти окремих фондів на покращення ситуації у галузі соціального розвитку громад та регіонів, соціальної політики в цілому, зокрема на захист та підтримку людей, що опинилися у складних життєвих обставинах, на розвиток освітніх ініціатив, підтримку охорони здоров'я, гендерну рівність, тобто, структурні перетворення.

З метою оптимізації управління проектами польський уряд ще напередодні вступу до ЄС створив спеціалізовані інституції, покликані впроваджувати культуру управління проектами у державному управлінні, розробити методологію моніторингу програм, надавати підтримку в управлінні проектами різним суб'єктам. Фінансовою підтримкою, що надавалася в рамках операційних програм ЄС, у Польщі змогли скористатись приватні підприємці, органи державної влади та місцевого самоврядування, освітні та медичні заклади, наукові установи, органи виконавчої влади, різноманітні заклади культури і окремо центри соціального захисту усіх форм підпорядкування.

Аналіз управління проектами у закладах соціальної сфери загалом і центром соціального захисту зокрема в обов'язковому порядку слід проводити з точки зору публічного управління. Адже центри соціальної допомоги у Польщі – це суб'єкти державного господарювання і підкоряються стандартам управління проектами, прийнятими у державному управлінні. Польська влада підійшла серйозно до опрацювання вимог щодо управління проектами і програмами конкретних ініціатив. Зокрема, була опрацьована низка рекомендацій з управління стратегічними проектами. Були проведені заходи, спрямовані на підвищення рівня організаційної культури, навчання з розробки та управління проєктів. Польські дослідники підкреслюють що соціально відповідальне управління проектами прямо залежить від зрілості організації, яка здійснює проєкт. При цьому зрілість не пов'язана з досвідом роботи на ринку, натомість вона означає рівень розвитку організації, мотивацію її членів до здійснення перетворень.

Реформа соціальної політики Польщі після розпаду соціалістичної системи передбачала зміну законодавства, створення нових органів контролю та управління місцевими закладами соціальної сфери. Відтак почалась інтеграція польської системи соціальної допомоги до європейських структур. Оскільки європейська соціальна модель передбачає зменшення соціальної нерівності серед населення, високий рівень соціального захисту і загальний

доступ до соціальних послуг, реалізація проєктів соціальної допомоги, які фінансуються з фондів ЄС, вимагала детально опрацьованих рішень.

Цей етап трансформації триває дотепер. Тим не менше, одним з головних критеріїв розробки та втілення проєктів стала соціальна відповідальність усіх суб'єктів соціальної політики в країні. Таким чином, до впровадження соціальних змін долучились усі суб'єкти соціальної допомоги, а саме, центри соціальної допомоги та центри підтримки сім'ї усіх рівнів, спеціалізовані заклади надання соціальної допомоги.

Дослідження засвідчують, що ефективність політики Польщі щодо витрачання коштів на соціальний захист є доволі високою. Варто пам'ятати, що працівники сектору соціального захисту у Польщі – це доволі чисельна група населення. Така ж ситуація в інших країнах ЄС, які приєднались до спільноти на початку двохтисячних років.

Розвиваючи проєктний менеджмент в установах соціальної сфери, насамперед у центрах соціальної допомоги, польська влада стикнулася з низкою викликів. Між іншим, як показують дослідження, виконання проєкту залежить від людських ресурсів. Серед іншого – це рівень підготовки працівників. Важливо, що незважаючи на невисокий статус працівників соціальної сфери у Польщі, представники цієї професійної групи чітко усвідомлюють необхідність власного самовдосконалення, підвищення навичок і компетенцій. Ці потреби знайшли відображення у системних проєктах, спрямованих на навчання та професійний розвиток персоналу соціальної допомоги у різних регіонах Польщі у різні періоди.

Евалюація (моніторинг) реалізованих соціальних проєктів засвідчила, що важливою проблемою у центрах соціального захисту, які реалізовували проєкти, була нестача навичок. Різноманітні тренінги та навчальні ініціативи дозволяють зменшити емоційне та фізичне вигорання реалізаторів проєктів.

Підводячи підсумки під емпіричною частиною представленого дослідження, необхідно наголосити, що поглиблення та модернізація

соціальної допомоги, яка надавалась центрами соціальної допомоги у Польщі, відбувалась дуже активними темпами і у великих обсягах.

Аналіз конкретних прикладів роботи центрів соціальної допомоги і центрів підтримки сім'ї в окремих воєводствах засвідчив, що існує низка *зовнішніх* та *внутрішніх* чинників, які впливають на успішність виконання проєкту і прийняття управлінських рішень на різних етапах реалізації проєкту. Серед найважливіших моментів, на які необхідно звернути увагу, можуть бути такі. *По-перше*, управління проєктом неможливе без створення команди і консультаційної підтримки на різних етапах проєкту (від подачі заявки до підведення підсумків). *По-друге*, вкрай важливу роль набуває процес залучення потенційних учасників проєктних перетворень. Йдеться про мотивацію та зацікавлення жителів громади, яким адресований проєкт. *По-третє*, у процесі планування проєктної діяльності слід враховувати ситуацію на місцевому ринку праці.

До зовнішніх чинників успішності управління та реалізації проєктів слід віднести підтримку органів місцевого самоврядування у процесі впровадження проєкту, виважений підхід до оплати праці проєктної команди, а також ретельний аналіз об'єктів інфраструктури, в яких власне і відбуватиметься проєкт (за необхідності).

Насамкінець необхідно підкреслити, що польський досвід в управлінні проєктами, який реалізуються установами соціального захисту і фінансується з коштів ЄС, може бути добрим прикладом для України у процесі розвитку євроінтеграційних ініціатив. Враховуючи, що вже сьогодні Європейський Союз посилив фінансову підтримку України у сфері структурних перетворень і привідкрив джерела фінансування окремих ініціатив, Україна повинна буде подбати про опрацювання культури, стратегії та управлінських рішень у процесі реалізації подібних проєктів. У цьому смислі досвід Польщі допоможе нам оптимізувати цей процес, враховуючи недоопрацювання польської системи соціального захисту у процесі реалізації соціальних ініціатив, співфінансованих з бюджету ЄС.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

- Безпалько, О. В. (2010). *Соціальне проектування: навчальний посібник*. Київ.
- Зайцева, Л. (2019). Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. № 11. doi: [10.32702/2307-2105-2019.11.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.55). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401>
- Колтун, В., & Рачинський, А. (2023). Цінність соціального проєкту: концептуалізація визначення. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. № 3. doi: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.3.2>. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/369661013 THE VALUE OF A SOCIAL PROJECT CONCEPTUALISATION OF THE DEFINITION](https://www.researchgate.net/publication/369661013_THE_VALUE_OF_A_SOCIAL_PROJECT_CONCEPTUALISATION_OF_THE_DEFINITION)
- Кравчук, І., Пильгун, Л., & Савва, М. (2016). *Моніторинг оцінювання соціального впливу проєкту. Практичний посібник для виконавців проєктів Надзвичайної кредитної програми з відновлення України*. Retrieved from [https://issuu.com/irf\\_ua/docs/mio\\_framework\\_final\\_web](https://issuu.com/irf_ua/docs/mio_framework_final_web)
- Кулініч, О. В. (Ed.). (2017). *Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері: методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій*. Харків: Золоті Сторінки.
- Мартюшева, О. (2014). *Проєкти концепції сталого розвитку України: можливість їх вдосконалення та застосування. Аналітична записка*. 16 Червня. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/proekti-koncepcii-stalogo-rozvitku-ukraini-mozhlivist-ikh>
- Нагорна, Г. (2015). Використання соціального проектування у процесі підготовки та реалізації державних реформ. *Ефективність державного управління. Збірник наукових праць*. Вип. 42. Retrieved from [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=U](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=U)

[JRN&IMAGE FILE DOWNLOAD=1&Image file name=PDF/efdu 2015\\_42\\_12.pdf](#)

Олійник, Р. Ю. (2020). Офіс управління проектами в проектному менеджменті публічного адміністрування. *Вчені Записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70) № 2. 139- 143. Retrieved from [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2\\_2020/25.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/25.pdf)

Романовська, Л. (2020). Особливості соціального проектування в соціальній роботі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. № 68. Т. 1. Retrieved from [23.pdf \(kpu.zp.ua\)](#)

Фукуяма, Ф. (2023). Ми програємо Китаю. Що розучилися робити США. *NV*. 1 квітня Retrieved from <https://nv.ua/ukr/opinion/ssha-prograyut-kitayu-frensis-fukuyama-pro-te-shcho-ne-vdayetsya-robiti-amerikancyam-50314758.html>

Шестакова, К. (2023). Структурні фонди ЄС та підтримка реалізації соціальних проєктів: польський приклад. *XIII Міжнародна наукова конференція «Соціологія – соціальна робота та соціальне забезпечення: регулювання соціальних проблем»*. Львів, 18–19 травня 2023 року. Retrieved from <https://socionulp.wixsite.com/conference/proceedings-2023>

Якимів, А. (2013). Інформаційні системи управління проектами. *Наука й економіка*. Вип. 3. Retrieved from [Якимів А. І. - Інформаційні системи управління проектами \(2013\) \(irbis-nbu.gov.ua\)](#)

Аскаґ, Д. (2019). Project Management Methods, Methodologies, and Frameworks: An Exploration for Study Guild for Project Management Practitioners of Ghana, *Project Management Scientific Journal*, Volume 1, Issue 5, 61-66, May 2019. doi: 10.15373/22501991 61.

Alnsour, M. (2022). Using modified grounded theory for conducting systematic research study on sustainable project management field. *MethodsX*. Volume



- 9, 101897. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221501612200276X>
- Bartoszek, A., Czekaj, K., & Trawkowska D. (2012). (Ed.) *Diagnoza problemów społecznych i monitoring aktywizacji polityki rozwoju zasobów ludzkich w Katowicach*. Katowice: Uniwersytet Śląski w Katowicach. Retrieved from <https://www.katowice.eu/Strony/Diagnoza-problemow-spoecznych-i-monitoring-aktywizacji-polityki-rozwoju-zasobow-ludzkich.aspx>
- Bednarz, J., & Musiałkowska, I. (2023). *Poland in the European Union. Report*. Publisher: Warsaw School of Economics. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/374949676\\_Poland's\\_Settlements\\_with\\_the\\_European\\_Union\\_Budget\\_from\\_May\\_2004\\_till\\_the\\_End\\_of\\_2022\\_and\\_Funds\\_Available\\_from\\_2021\\_to\\_2027](https://www.researchgate.net/publication/374949676_Poland's_Settlements_with_the_European_Union_Budget_from_May_2004_till_the_End_of_2022_and_Funds_Available_from_2021_to_2027)
- Bełdowska, K. (2023). *Jednostka sektora finansów publicznych. Stan prawny na dzień: 24.05.2023*. Retrieved from <https://www.portalzp.pl/j/jednostka-sektora-finansow-publicznych-8762.html>
- Beneficjenci środowiskowej pomocy społecznej w 2021 roku*. (2022). 15.12.2022. Warszawa: GUS. Retrieved from <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/beneficjenci-srodowiskowej-pomocy-spoecznej-w-2021-roku,15,7.html>
- Bera, M., Zaremba, A. (2016). Formalnoprawne aspekty realizacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. In: Kokieli, A. (2016). *Kreatywność i innowacyjność w zarządzaniu – egzemplifikacje teoretyczne i empiryczne. redakcja naukowa. Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. Nr 10. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Retrieved from <https://wydawnictwo.wsb.pl/sites/wydawnictwo.wsb.pl/files/czasopisma-tresc/SZiF10.pdf>
- Brenk, M. (2015). Ośrodki Pomocy Społecznej w systemie polityki społecznej państwa. *Praca Socjalna*. Nr 5. 138-149. Retrieved from

<https://repozytorium.amu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/8a8b6e5a-d74a-4fbc-87ec-432af0b8623f/content>

Casanova, P. & Bellifemine, F. (2012). Implementing social project management: approach and lessons learned. *Paper presented at PMI® Global Congress 2012-EMEA, Marsailles, France. Newtown Square, PA: Project Management Institute.*

Ćwiklicki, M. (2010). Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*. Vol. 234. Retrieved from [https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl\\_11089\\_285](https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl_11089_285)

Czechowska-Bieluga, M., & Sordyl-Lipnicka, B. (2014). An opportunity for the social and employment activation of social assistance clients: an example of the effectiveness of a project implemented in Poland. *European Journal of Social Work*. 18(2):1-14. December. doi: 10.1080/13691457.2014.892474. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/271938923\\_An\\_opportunity\\_for\\_the\\_social\\_and\\_employment\\_activation\\_of\\_social\\_assistance\\_clients\\_an\\_example\\_of\\_the\\_effectiveness\\_of\\_a\\_project\\_implemented\\_in\\_Poland](https://www.researchgate.net/publication/271938923_An_opportunity_for_the_social_and_employment_activation_of_social_assistance_clients_an_example_of_the_effectiveness_of_a_project_implemented_in_Poland)

*Diagnoza i monitoring wybranych problemów społecznych w województwie śląskim – edycja 2021.* (2022). Katowice: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Śląskiego. Marzec 2022. Retrieved from [https://rops-katowice.pl/wp-content/uploads/2022/03/2022-03-21-Diagnoza\\_problemw\\_spoecznych\\_2021.pdf](https://rops-katowice.pl/wp-content/uploads/2022/03/2022-03-21-Diagnoza_problemw_spoecznych_2021.pdf)

Erne, R. (2022). *Learn Project Management – How to Apply Lean Thinking to Project Management*. Deutschland: Springer Fachmedien Wiesbaden

*Evaluation of Development Account Project 06/07 H Implications of macroeconomic policy, external shocks and social protection systems for poverty, inequality and social vulnerability in Latin America and the Caribbean.* (December 2010). Retrieved from

[https://www.cepal.org/sites/default/files/pages/files/2011-261\\_evaluation\\_report\\_final\\_-\\_0607h.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/pages/files/2011-261_evaluation_report_final_-_0607h.pdf)

*Ewaluacja krok po kroku, czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL/ Aktualizacja.* (2011). Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Retrieved from <https://www.yumpu.com/xx/document/view/41744231/ewaluacja-krok-po-kroku-aktualizacja>

*Finanse JST. Raport Roczny 2022. Analizy Sektorowe.* (13 kwietnia 2023). Warszawa: Departament Analiz Ekonomicznych PKO Bank Polski S.A. Retrieved from [https://www.pkobp.pl/media\\_files/04af735b-79cb-4821-b102-a4dbaeb318e9.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/04af735b-79cb-4821-b102-a4dbaeb318e9.pdf)

Glaser, B. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*, Mill Valley, CA: The Sociology Press.

Górak, A. & Flak, B. (2012). Działalność Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Katowicach – dobre praktyki. In: *Księga dobrych praktyk. Katowice: Urząd Miasta Katowice.* 258-308. Retrieved from Retrieved from: [Podrecznik.pdf \(katowice.eu\)](#)

Graan, A. (2022). What was the project? Thoughts on genre and the project form. *Journal Of Cultural Economy.* VOL. 15, NO. 6, 735–752. doi: 10.1080/17530350.2022.2087716. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/361628218\\_What\\_was\\_the\\_project\\_Thoughts\\_on\\_genre\\_and\\_the\\_project\\_form](https://www.researchgate.net/publication/361628218_What_was_the_project_Thoughts_on_genre_and_the_project_form)

Hrynkiewicz, J. (2004). Zakres i kierunki zmian w pomocy społecznej. In: Rymśza, M. (Eds.). *Reformy społeczne – bilans dekady.* Warszawa: WSP TWP.

Juchniewicz, M. (2021). Społecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami – propozycja modelu dojrzałości. *Przegląd Organizacji.* Nr 11(982). 29-38. Retrieved from <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NIhiYR0iufUJ:htt>

[ps://przegladorganizacji.pl/plik/61d061d4751cd/po.2021.11.04.pdf&cd=13&hl=uk&ct=clnk&gl=ua](https://przegladorganizacji.pl/plik/61d061d4751cd/po.2021.11.04.pdf&cd=13&hl=uk&ct=clnk&gl=ua)

- Kanios, A. (2017). Trudności w pracy zawodowej pracowników socjalnych – wybrane konteksty. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Lublin – Polonia*. VOL. XXX, 3. Sectio J.
- Karmela, Z. (2022). Efektywność wydatków na ochronę socjalną w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej – analiza z wykorzystaniem metody DEA. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*. #3. doi: <https://doi.org/10.31743/ppe.12593>. Retrieved from <https://czasopisma.kul.pl/index.php/ppe/article/view/12593/12371>
- Kowalski, R. (2013). Polityka społeczna w Polsce wobec przemian europejskiego modelu społecznego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Ekonomia*. 902: 85–106. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/360720585\\_Polityka\\_spoeczna\\_w\\_Polsce\\_wobec\\_przemian\\_europejskiego\\_modelu\\_spoecznego](https://www.researchgate.net/publication/360720585_Polityka_spoeczna_w_Polsce_wobec_przemian_europejskiego_modelu_spoecznego)
- Labuschagne, C. (2005). *Sustainable project life cycle management: Development of social criteria for decision-making*. University of Pretoria. Retrieved from <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/28609/06chapter6.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Laursen, M., Svejvig, P., Le Gerstrøm Rode, A. (2017). Four Approaches to Project Evaluation. *The 24th Nordic Academy of Management Conference (NFF-2017)*. Bodø: Nord University Business School. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/338389234\\_Four\\_Approaches\\_to\\_Project\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/338389234_Four_Approaches_to_Project_Evaluation)
- Legewie, H. (1994). *Grounded Theory In Action Research And Project Management*. Paper presented at Anselm Strauss' Grounded Theory Seminar. San Francisco. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/280936523\\_GROUNDED\\_THEORY\\_IN\\_ACTION\\_RESEARCH\\_AND\\_PROJECT\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/280936523_GROUNDED_THEORY_IN_ACTION_RESEARCH_AND_PROJECT_MANAGEMENT)

- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London: Sage Publications Ltd. Retrieved from [http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Locke\\_20011.pdf](http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Locke_20011.pdf)
- Masna, B. (2019). Tworzenie projektu socjalnego – jego etapy i struktura. *Doradca w pomocy społecznej*. 21 czerwca. Retrieved from <https://doradcawpomocyspoecznej.pl/artykul/tworzenie-projektu-socjalnego-jego-etapy-i-struktura>
- Metaewaluacja projektów systemowych realizowanych w Działaniu 7.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na podstawie raportów końcowych z ewaluacji przeprowadzonych przez Regionalne Ośrodki Polityki Spoecznej w 2010 r.* (2011). Warszawa: Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Spoecznym, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Maj. Retrieved from <https://www.ewaluacja.gov.pl/media/24830/Metaewaluacja%20projekt%C3%B3w%20systemowych%20realizowanych%20w%20Dzia%C5%82aniu%2007%201%20%20PO%20KL.pdf>
- Musiałkowska, I., & Wiśniewski, M. (2017). Fundusze europejskie w finansowaniu rozwoju regionalnego i lokalnego przez samorząd terytorialny w Polsce. *Studia BAS*. Nr 1(49). 87–107. Retrieved from <https://orka.sejm.gov.pl/wydbas.nsf/0/9F39879C125149C9C125813200447235/%24File/4.%20Ida%20Musia%C5%82kowska%2C%20Marcin%20Wi%C5%9Bniewski%20Fundusze%20europejskie%20w%C2%A0finansowaniu%20rozwoju%20regionalnego%20i%C2%A0lokalnego%20%20przez%20samorz%C4%85d%20.pdf>
- Nowakowska, A. (2016). Living LAB – Budowanie innowacyjnych partnerstw w działaniach samorządu terytorialnego. *Polskie doświadczenia. Rzedsiębiorczość I Zarządzanie*. Łódź – Warszawa: Wydawnictwo SAN. Tom XVII. Zeszyt 4. Część 2. 91-101. Retrieved from <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVII-4-2.pdf>
- Oktaý, J. (2012). Introduction to Grounded Theory and Its Potential for Social Work. *Grounded Theory. Pocket Guides to Social Work Research Methods*.

- Online edn, Oxford Academic, 24 May. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199753697.003.0001>, accessed 2 Nov. 2023.
- Oleksiak, P. (2016). Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. *Rzeczniębiorczość I Zarządzanie*. Łódź – Warszawa: Wydawnictwo SAN. Tom XVII. Zeszyt 4. Część 2. 31-43. Retrieved from <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVII-4-2.pdf>
- Pietras, P., & Szmit, M. (2023). *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki*. Łódź: s.c. P. Sycań, M. Szymczak.
- Piwowar-Sulej, K., Sołtysik, M., Jarosz, Sz., & Pukała, R. (2023). The Linkage between Renewable Energy and Project Management: What Do We Already Know, and What Are the Future Directions of Research? *Energies* 2023, 16. doi: 10.3390/en16124609. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/371417282\\_The\\_Linkage\\_between\\_Renewable\\_Energy\\_and\\_Project\\_Management\\_What\\_Do\\_We\\_Already\\_Know\\_and\\_What\\_Are\\_the\\_Future\\_Directions\\_of\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/371417282_The_Linkage_between_Renewable_Energy_and_Project_Management_What_Do_We_Already_Know_and_What_Are_the_Future_Directions_of_Research)
- Pizło, W. (2009). Studium przypadku jako metoda badawcze w naukach ekonomicznych. Stowarzyszenie ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu. *Roczniki Naukowe. Tom XI. Zeszyt 5*. Retrieved from <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:q2boihGWnm0J:https://bibliotekanauki.pl/articles/864785.pdf&hl=uk&gl=ua>
- Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu. (2004). Warszawa: Ministerstwo gospodarki i pracy. [http://pokl.wup.kielce.pl/files/podr\\_zarz\\_cykl\\_proj.pdf](http://pokl.wup.kielce.pl/files/podr_zarz_cykl_proj.pdf)
- Podręcznik zarządzania projektami miękkimi. W kontekście funduszu społecznego*. (2006). Warszawa: Ministerstwo rozwoju regionalnego.
- Pomoc społeczna w Polsce w latach 2005–2009. Studia i analizy statystyczne*. (2011). Warszawa: GUS. Retrieved from [https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/zos\\_pomoc\\_spoleczna\\_w\\_Polsce\\_w\\_latach\\_2005-2009.pdf](https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/zos_pomoc_spoleczna_w_Polsce_w_latach_2005-2009.pdf)



*Projekt 2014-2015 "Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Żarach – II".* (31.03.2015). Retrieved from [http://www.mops.zary.pl/PL/127/552/2015-03-20\\_Podsumowanie\\_projektu/](http://www.mops.zary.pl/PL/127/552/2015-03-20_Podsumowanie_projektu/)

*Projekt Aktywni na Woli. Ośrodek Pomocy Społecznej dzielnicy Wola m. st. Warszawy.* (2023). Retrieved from <https://ops-wola.waw.pl/o-nas/projekty-unijne/projekt-aktywni-na-woli/>

*Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla zarządzających programami i projektami.* (2020). Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Retrieved from <https://www.gov.pl/web/zarzadzanie-projektami/materialy-do-pobrania>

PWC. (2014). *Capital Projects and Infrastructure Spending, Outlook to 2025.* London: PriceWaterhouse Coopers.

*Raport końcowy do badania ewaluacyjnego: „Bariery w przystąpieniu do realizacji i w realizacji projektów systemowych w ramach PO KL przez Ośrodki Pomocy Społecznej i Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie w województwie podlaskim”.* (2011). Wykonawca: CASE-Doradcy Sp. z o.o. Sierpiec Retrieved from <https://www.ewaluacja.gov.pl/media/24100/Bariery%20w%20przyst%C4%85pieniu%20do%20realizacji%20i%20w%20realizacji%20projekt%C3%B3w%20systemowych%20w%20ramach%20PO%20KL%20przez%20O%C5%9Brodki%20Pomocy%20Spo%C5%82ecznej%20i%20Powiatowe%20Centra%20Pomocy%20Rodzinie%20w%20WP.pdf>

*Rozwój regionalny Polski – raport analityczny 2021.* (2022). Warszawa: GUS. Retrieved from <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/publikacje-regionalne/opracowania-zbiorcze/rozwoj-regionalny-polski-raport-analityczny-2021,11,2.html>

Segsworth, R. (2005). Program evaluation in the government of Canada: *Plus ça change. The Canadian Journal of Program Evaluation.* Vol. 20 No. 3.

- Canadian Evaluation Society*. Retrieved from <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/20-3-175.pdf>
- Seidel, S., & Recker, J. (2009) Using grounded theory for studying business process management phenomena. In: *The 17th European Conference on Information Systems, 8-10 June 2009, Faculty of Economics of the University of Verona, Verona*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/27476320\\_Using\\_grounding\\_theory\\_for\\_studying\\_business\\_process\\_management\\_phenomena](https://www.researchgate.net/publication/27476320_Using_grounding_theory_for_studying_business_process_management_phenomena)
- Selamoglu, A., & Camgöz, A. H. (2023). "Project Burnout": Proposing a New Definition for Burnout in the Project Management Context with the Purpose of Supporting Sustainable Project Economies. *EREM 79/1 Journal of Environmental Research, Engineering and Management*. Vol. 79 / No. 1. doi: Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/369942886\\_Project\\_Burnout\\_Proposing\\_a\\_New\\_Definition\\_for\\_Burnout\\_in\\_the\\_Project\\_Management\\_Context\\_with\\_the\\_Purpose\\_of\\_Supporting\\_Sustainable\\_Project\\_Economies](https://www.researchgate.net/publication/369942886_Project_Burnout_Proposing_a_New_Definition_for_Burnout_in_the_Project_Management_Context_with_the_Purpose_of_Supporting_Sustainable_Project_Economies).
- Silvius, G. (2019). Making Sense of Sustainable Project Management. *Ann Soc Sci Manage Stud*. 2(4): 555594. Retrieved from [https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.19080%2FASM.2019.02.555594?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Ii9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoicHVibGljYXRpb24iLCJwb3NpdGlvbil6InBhZ2VDb250ZW50In19](https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.19080%2FASM.2019.02.555594?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Ii9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoicHVibGljYXRpb24iLCJwb3NpdGlvbil6InBhZ2VDb250ZW50In19)
- Sobestiańczyk, T. (2012). Standardy zarządzania projektami w Unii Europejskiej na przykładzie metodyki PCM. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*. nr 5| 7-16. Retrieved from <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171437236>
- Sorychta-Wojczyk, B., & Musioł-Urbańczyk, A. (2016). Analiza wykorzystania funduszy europejskich w Polsce – nowa perspektywa, nowe wyzwania dla rozwoju województw. *Organizacja i Zarządzanie : kwartalnik naukowy*. Nr



1. 145—162. Retrieved from <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-ae34e0e9-8fe3-4567-85ac-9b459520f17c>
- Strategia “Europa 2020”. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.* (2020). Bruksela: Komisja Europejska. Retrieved from <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/strategia-europa-2021>
- Strategia polityki społecznej województwa Śląskiego na lata 2020-2030.* (2020). Katowice: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Śląskiego. Październik 2020. Retrieved from [file:///C:/Users/user/Downloads/strategia\\_polityki\\_spoecznej\\_województwa\\_slaskiego\\_na\\_lata\\_20202030.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/strategia_polityki_spoecznej_województwa_slaskiego_na_lata_20202030.pdf)
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Szarfenberg, R., & Grewiński, M. (2009). (Ed.) *Sytuacja w pomocy społecznej w województwie mazowieckim i łódzkim w opinii pracowników socjalnych – raport z badań. Praca socjalna w środowisku lokalnym*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej.
- Szymborska, M., Charchuła, P., Duma, J., Janka, T., Karpińska, A., Kwiatek, K., & Nocoń, M. (2021). *Zarządzanie projektami strategicznymi. Rekomendacje*. Opracowanie: Rządowe Biuro Monitorowania Projektów Centrum Analiz Strategicznych. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. 14 lipca. Retrieved from <https://www.gov.pl/web/zarządzanie-projektami/materialy-do-pobrania>
- Taylor, M., Purdue, D., Wilson, M., & Wilde, P. (2005). *Evaluating community projects A practical guide*. York: Joseph Rowntree Foundation. Retrieved from <https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/1859354157.pdf>
- The European Pillar of Social Rights Action Plan. (2021, January). Retrieved from <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works->

[people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/sf_social_inclusion_en.pdf)

*The European Social Fund And Social Inclusion. European Union.* (2010). Retrieved from

[https://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/docs/sf\\_social\\_inclusion\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/sf_social_inclusion_en.pdf)

Wantoch-Rekowski, J., & Tatì, E. (2023). Controlling the Spending of EU Funds in Italian and Polish Law Against the Background of EU Regulations. *Białostockie Studia Prawnicze*. Vol. 28 no. 2. doi: 10.15290/bsp.2023.28.02.08. Retrieved from

<https://www.researchgate.net/publication/371584303> Controlling the Spending of EU Funds in Italian and Polish Law Against the Background of EU Regulations

Wojarska, M., & Marks-Bielska, R. (2015). Fundusze Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju lokalnego gmin województwa warmińsko-mazurskiego. *Optimum. Studia ekonomiczne*. Nr 4 (76). 103-120. Retrieved from

[https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/3740/1/07\\_Magdalena%20WOJARSKA.pdf](https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/3740/1/07_Magdalena%20WOJARSKA.pdf)

*Wykaz projektów finansowanych ze środków EFS, realizowanych przez Ośrodek Pomocy Społecznej Dzielnicy Wola w latach 2006-2015.* (2015). Retrieved from <https://ops-wola.waw.pl/o-nas/projekty-unijne/projekty-zrealizowane-2006-2015/>

*Wykorzystanie środków UE w ramach narodowej strategii spójności 2007 – 2013. Informacja miesięczna za grudzień 2015 r.* (2016). Warszawa: Ministerstwo rozwoju. Styczeń. Retrieved from [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/14013/NSRO\\_miesieczna\\_grudzien\\_2015.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/14013/NSRO_miesieczna_grudzien_2015.pdf)

*Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu*

*Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*. (2013). Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Retrieved from [https://www.wup.pl/images/uploads/VII.FUNDUSZE EUROPEJSKIE/system\\_realizacji\\_PO\\_KL/17627\\_Zasady\\_2013\\_po\\_erracie\\_pokl\\_022013.pdf](https://www.wup.pl/images/uploads/VII.FUNDUSZE EUROPEJSKIE/system_realizacji_PO_KL/17627_Zasady_2013_po_erracie_pokl_022013.pdf)

Zelek, L. (2018). System pomocy społecznej w Polsce w świetle nowych koncepcji zarządzania publicznego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*. 2018 (3). 177-198. doi: 10.5604/01.3001.0013.0058. Retrieved from <https://zeszytyhumanitas.pl/resources/html/article/details?id=186313&language=pl>

## 2. Законодавча база, звіти з проєктів

„*Damy radę! Program aktywizacji zawodowej i społecznej w Katowicach*”. (25.02.2021 - 12:1). Retrieved from <https://www.mops.katowice.pl/node/2337>

*Common agricultural policy funds*. (2023). Retrieved from [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds_en)

*Instytucje pomocy społecznej*. (08.12.2022). Retrieved from <https://www.gov.pl/web/rodzina/instytucje-pomocy-spoecznej>

Manpower Polska. (2009). *10 najbardziej poszukiwanych zawodów w Polsce, w Europie i na świecie, raport badawczy*. Czerwiec. Retrieved from [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl).

Organizacja biura portfela. *Rekomendacje dla administracji publicznej*. (2020). Wersja 1/2020. Retrieved from <https://www.gov.pl/web/zarzadzanie-projektami/materialy-do-pobrania>

*Regulation (EU) 2021/1058 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund*. PE/48/2021/INIT. (2021). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1058>

*Strategia integracji i rozwiązywania problemów społecznych Gminy Stara Kamienica na lata 2008-2013.* Załącznik do Uchwały Nr XXXII/169/08 Rady Gminy Stara Kamienica z dnia 11 grudnia 2008 r. 72-79. (2008). Retrieved from <http://gopsstarakam.naszops.pl/strategia>

*Szkolenie i doskonalenie zawodowe kadr pomocy społecznej - projekt zakończony.* (30.11.2015). Kraków: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie. Retrieved from <https://rops.krakow.pl/o-rops/zakonczone-projekty,szkolenie-i-doskonalenie-zawodowe-kadr-pomocy-spoecznej-projekt-zakonczoney-30112015>

*Uchwała Nr XXV/1/21 Rady Miejskiej w Żarach z dnia 29 stycznia 2021 r. w sprawie uchwalenia „Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2021-2030.* (2021). Retrieved from [https://bip.zary.pl/system/obj/16139\\_XXV-1-21.pdf](https://bip.zary.pl/system/obj/16139_XXV-1-21.pdf)

### 3. Інформаційні ресурси

*European Innovation Council.* (15.11.2020). URL: [https://eic.ec.europa.eu/index\\_en](https://eic.ec.europa.eu/index_en)

*Gmina Stara Kamienica. Strona oficjalna.* (2023). URL: <https://strona.starakamienica.pl/projekty-unijne/>

*Horizon Europe.* (Nov 02, 2023). URL: <https://www.euspa.europa.eu/opportunities/horizon-europe>

*Miejski Ośrodek pomocy społecznej w Katowicach.* URL: <https://www.mops.katowice.pl/node/1989>

*Ośrodek Pomocy Społecznej dzielnicy Wola m. st. Warszawy.* URL: <https://ops-wola.waw.pl/>

*Portal Funduszy Europejskich.* URL: <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl>

*Project Management And Scientific Journal.* URL: <https://damaacademia.com/pmsj/>

*Project Management Professional (PMP). Project Management Institute.* URL: <https://www.pmi.org/>

*Rządowe biuro monitorowania projektów.* <https://www.gov.pl/web/zarzadzanie-projektami/rzadowe-biuro-monitorowania-projektow>

*Skills for tomorrow. European innovation council.* (03.05.2021).  
<https://challengeworks.org/broader-programmes/european-social-innovation-competitions/>

*Skills and equality. The European Pillar of Social Rights Action Plan.* (2021).  
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1609&langId=en>

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

Приклади найцікавіших проєктів, реалізованих в рамках співфінансування з європейських фондів.

<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/przyklady-najciekawszych-projektow/>

1.	<u>Cyfryzacja od środka</u>	Оцифровка зсередини
2.	<u>Doradca zawsze dostępny</u>	Консультант завжди доступний
3.	<u>Wsparcie dla anestezjologów</u>	Підтримка анестезіологів
4.	<u>Wirtualna praktyka</u>	Віртуальна практика
5.	<u>Zgotuj sobie sukces</u>	Налаштуйтеся на успіх
6.	<u>Inkubator zdrowia</u>	Інкубатор здоров'я
7.	<u>Podrózuj, pomagaj, oszczędzaj</u>	Подорожуй, допомагай, рятуй
8.	<u>Mistrzowie życia</u>	Господарі життя
9.	<u>Bez „efektu białego fartucha”</u>	Без «ефекту білого халата»
10.	<u>Międzypokoleniowa podróż</u>	Міжпоколінна подорож
11.	<u>Mapy potrzeb zdrowotnych</u>	Карти потреб здоров'я
12.	<u>Centrum Symulacji Medycznej w Białymstoku</u>	Центр медичної симуляції у Білостоку
13.	<u>Digitalizacja i udostępnianie zbiorów Muzeum Narodowego w Warszawie</u>	Діджиталізація та відкриття доступу до колекцій Національного музею у Варшаві

*Продовження Додатку А*

14.	<u>Cyfrowa rekonstrukcja i digitalizacja polskich filmów fabularnych, dokumentalnych i animowanych</u>	Цифрова реконструкція та оцифрування польських художніх, документальних та анімаційних фільмів
15.	<u>Dziedzictwo muzyki polskiej w otwartym dostępie</u>	Спадщина польської музики у відкритому доступі
16.	<u>Rozbudowa systemu geotermalnego w celu zwiększenia mocy odnawialnego źródła energii cieplnej dla PEC Geotermia Podhalańska S.A.</u>	Розширення геотермальної системи для збільшення потужностей відновлюваного джерела теплової енергії для підприємства теплової енергетики Geotermia Podhalańska S.A.
17.	<u>VRTierOne - Gra VR wspierająca terapię i rehabilitację osób po udarach</u>	VRTierOne – VR-гра для підтримки терапії та реабілітації людей після інсульту
18.	<u>Oczyszczalnia ścieków w Lubartowie</u>	Очисні споруди в Любартові
19.	<u>Ja w internecie. Program szkoleniowy w zakresie rozwoju kompetencji cyfrowych</u>	Я в Інтернеті. Програма тренінгу з розвитку цифрових компетенцій
20.	<u>Innowacyjne kompleksowe narzędzia do diagnostyki laryngologicznej i foniatrycznej</u>	Інноваційні комплексні інструменти ЛОР- та фоніатричної діагностики
21.	<u>Digital Brain - cyfrowe zasoby Instytutu Psychiatrii i Neurologii w Warszawie</u>	Digital Brain – цифрові ресурси Інституту психіатрії та неврології у Варшаві

## Продовження Додатку А

22.	<u>Nowa jakość udostępniania dóbr kultury na Uniwersytecie Warszawskim</u>	Нова якість надання культурних благ у Варшавському університеті
23.	<u>E-Obywatel nowe umiejętności cyfrowe</u>	Нові цифрові навички E-Citizen
24.	<u>Nowa Droga – wsparcie osób młodych opuszczających zakłady karne lub areszty śledcze</u>	Nowa Droga – підтримка молодих людей, які виходять з в'язниць або слідчих ізоляторів
25.	<u>Zostań Stoczniowcem!</u>	Стань працівником верфі!
26.	<u>Rozwój kształcenia specjalizacyjnego lekarzy z wykorzystaniem technik symulacji endoskopowych</u>	Розвиток спеціалізованої підготовки лікарів, які використовують методики ендоскопічного моделювання
27.	<u>Aktywizacja zawodowa młodych subregionu tarnowskiego</u>	Професійна активізація молоді з Тарнувського субрегіону
28.	<u>Małe Wielkie Zmiany – sieć rozwoju innowacji społecznych</u>	Small Big Changes – мережа розвитку соціальних інновацій
29.	<u>Pewne jutro poprzez aktywność zawodowo-edukacyjną</u>	Надійне завтра через професійну та навчальну діяльність
30.	<u>Na gościńcu kariery</u>	На шляху до кар'єри
31.	<u>Pożyczki na kształcenie</u>	Позики на навчання
32.	<u>Poprawa jakości kształcenia studentów Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego</u>	Підвищення якості навчання студентів Гданського медичного університету
33.	<u>Prognoza i monitoring zanieczyszczeń powietrza</u>	Прогнозування та моніторинг забруднення повітря



## Продовження Додатку А

34.	<u>Innowacyjna metoda leczenia chorych z przewlekłą okluzją tętnic wieńcowych</u>	Інноваційний метод лікування пацієнтів з хронічною оклюзією коронарних артерій
35.	<u>Zaprogramuj przyszłość</u>	Запрограмуй своє майбутнє
36.	<u>Innowacyjne centrum badań i rozwoju nowych technologii w obszarze makromechaniki medycznej oraz badań przedklinicznych wyrobów medycznych</u>	Інноваційний центр дослідження та розробки нових технологій у сфері медичної макромеханіки та доклінічних досліджень виробів медичного призначення
37.	<u>Utworzenie Centrum Badawczo-Rozwojowego w celu opracowania preparatu wspomagającego eradykację i profilaktykę zakażeń H.pylori oraz innowacyjnej technologii wytwarzania żelatynowych kapsułek miękkich zawierających ekstrakty ziołowe</u>	Створення науково-дослідного центру для розробки препарату, що підтримує ерадикацію та профілактику інфекцій H.pylori, а також інноваційної технології виробництва м'яких желатинових капсул, що містять екстракти трав
38.	<u>Zintegrowane wirtualne Herbarium Pomorza Herbarium Pomeranicum</u>	Інтегрований віртуальний гербарій Померанії, Herbarium Pomeranicum
39.	<u>Digitalizacja zasobów będących w posiadaniu Polskiego Wydawnictwa Muzycznego</u>	Оцифрування ресурсів, які належать Польському музичному видавництву

*Продовження Додатку А*

40.	<u>Rozbudowa i udrożnienie sieci komunikacji zbiorowej dla obszaru specjalnej strefy ekonomicznej i strefy przemysłowej w Lublinie</u>	Розширення та оптимізація громадського транспорту для спеціальної економічної зони та промислової зони в Любліні
41.	<u>Szansa - nowe możliwości dla dorosłych</u>	Шанс – нові можливості для дорослих
42.	<u>Aktywizacja osób młodych pozostających bez pracy w powiecie krakowskim - LUBIĘ TO (III)</u>	Активізація молодих безробітних у Краківському повіті – МЕНІ ПОДОБАЄТЬСЯ (III)
43.	<u>Wyposażenie w nowoczesny sprzęt Zachodniopomorskiej Książnicy Cyfrowej w Szczecinie</u>	Оснащення Західнопоморської цифрової бібліотеки в Щецині сучасним обладнанням
44.	<u>Doposażenie w aparaturę i sprzęt medyczny Uniwersyteckiego Szpitala Dziecięcego w Lublinie, celem utworzenia w jednostce Centrum Urazowego dla dzieci</u>	Переоснащення Університетської дитячої лікарні в Любліні апаратурою та медичним обладнанням для створення травматологічного центру для дітей
45.	<u>Utworzenie centrum urazowego dla dzieci poprzez doposażenie Szpitalnego Oddziału Ratunkowego w Dolnośląskim Szpitalu Specjalistycznym im. T. Marciniaka – Centrum Medycyny Ratunkowej we Wrocławiu</u>	Створення травм пункту для дітей шляхом оснащення відділення швидкої медичної допомоги при Нижньосілезькій спеціалізованій лікарні імені Т. Марциняка – Центр екстреної медицини у Вроцлаві

*Продовження Додатку А*

46.	<u>Rozbudowa i modernizacja zakładu radioterapii w celu poprawy dostępności i jakości leczenia pacjentów onkologicznych w SP ZOZ MSWIA z WMCO w Olsztynie</u>	Розширення та модернізація приміщення променевої терапії для збільшення доступності та якості лікування онкологічних пацієнтів у медичному центрі в Ольштині
47.	<u>Wdrożenie usprawnień organizacyjnych w Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej w Łapach</u>	Здійснення організаційних покращень у Міському центрі соціального захисту в Лапах
48.	<u>Od aspiranta pracy socjalnej do pracownika socjalnego</u>	Від кандидата на соціальну роботу до соціального працівника
49.c	<u>Równi na rynku pracy</u>	Рівність на ринку праці
50.	<u>Najmłodzi pod kloszem gminy – organizacja i finansowanie opieki nad dziećmi do lat 3</u>	Наймолодші під опікою гміни – організація та фінансування догляду за дітьми до 3 років
51.	<u>Aktywizacja osób młodych pozostających bez pracy w powiecie świdwińskim</u>	Активізація молодих безробітних у Свідвінському районі
52.	<u>Przebudowa sieci do standardów Smart Grid poprzez instalowanie inteligentnego opomiarowania i automatyzację sieci</u>	Реконструкція мережі до стандартів Smart Grid шляхом встановлення інтелектуального обліку та автоматизації мережі
53.	<u>Gospodarka wodno-ściekowa w Gminie Jarocin</u>	Управління водопостачанням та каналізацією в гміні Яроцин

*Продовження Додатку А*

54.	<u>Poprawa jakości i efektywności diagnostyki onkologicznej poprzez budowę ośrodka diagnostyczno-terapeutycznego przy Centrum Onkologii w Gliwicach</u>	Підвищення якості та ефективності онкологічної діагностики шляхом будівництва діагностично-терапевтичного центру в Онкологічному центрі у Глівіцях
55.	<u>Wdrożenie instrumentu pożyczkowego i reporencyjowego w ramach Krajowego Funduszu Przedsiębiorczości Społecznej</u>	Втілення кредитного інструменту у межах Національного фонду соціального підприємництва
56.	<u>Pomagajmy razem</u>	Допоможемо разом
57.	<u>Dopłaty do wynagrodzeń z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach tarczy antykryzysowej</u>	Субсидії на заробітну плату з Європейського соціального фонду в рамках антикризового щита