

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Катерина Шестакова

СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ: ПІДГОТОВКА ТА ЕВАЛЮАЦІЯ ПРОЄКТУ

Навчальний посібник



Чернівці

Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

2021

УДК 364:005.8](075.8)

Ш 514

Рекомендовано до друку вченою радою
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 7 від 30 червня 2021 р.)

Рецензенти:

Попович Василь Михайлович,

доктор філософських наук, професор, завідувач
кафедри соціальної роботи

Національного університету «Запорізька політехніка»;

Ярошенко Алла Олександрівна,

доктор філософських наук, професор,
завідувач кафедри соціальної політики НПУ імені М. П. Драгоманова;

Кузьмук Ігор Ярославович,

кандидат економічних наук, асистент
кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Шестакова К. Ю.

Ш 514 Соціальне проектування: підготовка та евалюація проекту :
навч. посібник / К.Ю. Шестакова. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т
ім. Ю. Федьковича, 2021. 184 с.
ISBN 978-966-423-644-4

У посібнику міститься інформація про зміст та специфіку соціального проектування, логіку та структуру проекту. Обґрунтовано потенціал проектної діяльності у розв'язанні соціальних проблем. Проаналізовано етапи проектної діяльності, ризики і загрози виконання проекту. Розглянуто способи проведення моніторингу й оцінки (евалюації) результатів проекту. Висвітлено процес формування проектної групи та способи співпраці її учасників, форми фінансової підтримки для реалізації проектів, а також процедури оформлення грантових заявок.

Для викладачів, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів.

УДК 364:005.8](075.8)

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2021

ISBN 978-966-423-644-4

© Шестакова К.Ю., 2021

ЗМІСТ

Передмова	5
Тема 1. Сучасні підходи до соціального проектування	7
1. Проектування як соціально-наукова діяльність	7
2. Проектування як засіб перетворення навколишньої дійсності	9
3. Поняття проекту, основні його види	13
Тема 2. Етапи та структура проекту	21
1. Етапи проекту та структурування основних видів діяльності.....	21
2. Метод контрольних точок. Графік Ганта як інструмент візуалізації етапів.....	26
Тема 3. Соціальна проблема, визначення цільової групи	36
1. Визначення проблеми	36
2. PEST-аналіз, бенефіціари проекту.....	39
Тема 4. Формування проєктної групи	47
1. Організаційна структура проекту	47
2. Проєктна група та її склад.....	49
3. Партнери проекту.....	53
Тема 5. Фінансові аспекти планування та виконання проекту	59
1. Джерела фінансування проекту	59
2. Функції та етапи створення бюджету	64
3. Помилки у бюджетах	69
Тема 6. Ризики та загрози проєкту на етапі планування	73
1. Проєктні ризики.....	73
2. SWOT-аналіз як метод виявлення ризиків	76
3. Як реагувати на ризик?	82

Тема 7. Оцінка, моніторинг та евалюація проекту	88
1. Визначення і дефініції. Оцінка та моніторинг проекту.....	88
2. Підготовка та проведення евалюації.....	90
3. Методи проведення. Використання результатів.....	93
Тема 8. Реалізація проекту та написання підсумкового звіту	104
1. Заявка на проект.....	104
2. Вимоги до звітності	106
3. Розповсюдження та використання результатів проекту.....	109
Джерела та література.....	114
Додатки	129
Термінологічний покажчик	179

ПЕРЕДМОВА

Успішність самореалізації особистості в сучасних умовах залежить від готовності особистості до самостійної пізнавальної та дослідницької діяльності, безперервного навчання, вибудовування гнучкої траєкторії власного особистісного та професійного розвитку, володіння проектними технологіями.

Виконанню окреслених умов сприяє соціальне проектування, спрямоване на «змістовні та структурні зміни в соціокультурному середовищі і в основних сферах життєдіяльності особистості, створення умов успішної самореалізації особистості за рахунок оптимізації її способу життя, форм і способів взаємодії з середовищем».

Саме тому потрібна професійна підготовка спеціалістів з соціального забезпечення до соціального проектування, оволодіння ними принципами та напрямками цієї діяльності. Суспільством затребувані працівники, здатні до творчості, котрі вміють використовувати у своїй роботі інноваційні технології, володіють досвідом соціальної діяльності та соціального проектування. Реалізації зазначених завдань сприяє курс «Соціальне проектування».

Знання про проектну діяльність та уміння опрацювати логіку проекту – важливий елемент підготовки за спеціальністю «Соціальне забезпечення». Процес проектування інтегрує всі набуті компетентності і дає можливість перевірити їх на практиці в соціальній діяльності. Дидактична функція соціального проектування виражається, серед іншого, у професійній підготовці спеціаліста, який зорієнтований на зміни, гнучкий у своїх думках та діях. Майбутній спеціаліст повинен уміти використовувати знання та вміння задля передбачення наслідків виконаних дій.

Проект відкриває широкий простір для творчої та інноваційної діяльності. Це дозволяє розробляти складні рішення з використанням багатьох теоретичних перспектив.

Проект – завдання, що складається з багатьох циклів і виробляє у студентів професійні та соціальні навички. Наприклад, створення проекту дозволяє побувати у ролі плановиків, координаторів, виконавців, викладачів, тренерів, оцінювачів, фандрайзерів, менеджерів, речників, посередників, учасників переговорів та популяризаторів реалізованих дій. Студенти вчать слухати, спостерігати й реагувати на потреби учасників проекту. Проектна діяльність дозволяє здійснити власну оцінку діяльності закладу, проаналізувати його структуру, систему управління. Завдяки цьому студент може детальніше ознайомитися із завданнями окремих працівників.

Більше того, ефективне застосування знань на практиці зменшує стрес, який відчуває кожен, хто береться за роботу для людей, що перебувають у складних ситуаціях. Усвідомлення складності проблем вимагає від авторів проектів високих когнітивних компетенцій та чіткого формулювання цілей. Не менш важливо, що студенти мають здатність правильно оцінити власні можливості.

Метою викладання навчальної дисципліни «Соціальне проектування» є оволодіння студентами основами соціального проектування як інструменту професійної діяльності, формування практичних навичок використання проектного підходу до розв’язання соціальних проблем.

Основні **завдання** вивчення дисципліни «Соціальне проектування» є такі: ознайомлення з потенціалом проектної діяльності в розв’язанні соціальних проблем; опанування теоретично-методичними основами соціального проектування.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні **знати** систему основних понять і категорій, принципів організації проектної діяльності, види проектів, сучасні моделі та технології проектування, моніторингу, оцінки та управління проектами, технологію розробки соціальної програми; **уміти** розробляти та застосовувати на практиці соціальні проекти; проектувати програми соціального забезпечення; здійснювати моніторинг і оцінку стану проекту, програми, що реалізується.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

1. Проектування як соціально-наукова діяльність.
2. Проектування як засіб перетворення навколишньої дійсності.
3. Поняття «проєкту», основні його види.

ПРОЄКТУВАННЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Проектна діяльність та управління проектами – це наука. Відповідно до правил управління проектами, існує ряд інструментів і методів, що використовуються для бюджетування, планування, планування ресурсів, оцінки. Деякі з них базуються на надійних математичних принципах і формулах. Нерідко для розрахунку передбачуваного часу та бюджету керівники проєктів вдаються до математичних розрахунків та формул (для розрахунку ймовірності та впливу ризику). Іноді застосовують математичні формули для знаходження стандартного відхилення та діапазону очікуваної тривалості проєкту.

Проектна діяльність та управління проектами – це мистецтво. Художня сторона управління проектами полягає в тому, що вона вимагає використання конкретних навичок залежно від ситуації. Ризиками, проблемами, припущеннями, взаємозалежностями, повсякденним плануванням, аналізом вимог, проектуванням, плануванням та реалізацією, коливаннями ресурсів дуже непросто управляти навіть за заздалегідь визначеним алгоритмом або науковим методом. Тому керівники проєктів часто керуються власним досвідом та досвідом пов'язаних із проєктом зацікавлених сторін.

Саме тому управління проектами – це систематизована сукупність знань та їх універсального застосування, навичок, що ведуть проєкт до успіху. Серед найбільш поширених дефініцій проектування у вітчизняній та зарубіжній літературі можна виокремити визначення, що проектування – це:

- визначення версій чи варіантів розвитку або зміни певного явища або об'єкта;
- конструювання варіантів оптимального майбутнього стану об'єкта;
- форма випереджального відображення і перетворення дійсності, спрямована на конструювання системи параметрів майбутнього матеріального об'єкта або якісно нового його стану;
- прийняття рішень в умовах невизначеності¹.

У статті 11 Закону України про соціальні послуги від 17.01.2019 р. зазначається: *«До повноважень районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, виконавчих органів міських рад міст обласного значення, рад об'єднаних територіальних громад належать» між іншим «забезпечення за результатами оцінювання потреб особи/сім'ї надання базових соціальних послуг особам/сім'ям відповідно до їхніх потреб, вжиття заходів з надання інших соціальних послуг таким особам/сім'ям шляхом створення мережі надавачів соціальних послуг державного/комунального сектору та/або залучення надавачів соціальних послуг недержавного сектору (шляхом соціального замовлення, державно-приватного партнерства, **конкурсу соціальних проектів**, соціальних програм тощо), та/або на умовах договору з уповноваженими органами, передбаченими пунктами 2 і 3 частини першої цієї статті»².*

Отже, проект як вид специфічної діяльності передбачений в українському законодавстві. Більше того, держава гарантує компенсації недержавним організаціям, які

¹Безпалько О.В. *Соціальне проектування: навчальний посібник*. Київ, 2010. С. 4.

²Закон України про соціальні послуги від 17.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 15.11.2020).

здіяні у проєктній діяльності, за рахунок бюджетних коштів. Наприклад, у тому ж Законі про надання соціальних послуг читаємо: «У разі залучення до надання соціальних послуг надавачів соціальних послуг недержавного сектору (шляхом соціального замовлення, державно-приватного партнерства, конкурсу соціальних проєктів, соціальних програм тощо) оплата соціальних послуг, що надаються за рахунок бюджетних коштів, у тому числі з установленням диференційованої плати, здійснюється шляхом компенсації надавачам вартості таких послуг»³.

ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ПЕРЕТВОРЕННЯ НАВКОЛИШНЬОЇ ДІЙСНОСТІ

Проектування – це специфічна технологія, що являє собою конструктивну, творчу діяльність. Її суть полягає в аналізі проблем і виявленні причин їх виникнення, постановці мети і завдань, розробці шляхів і засобів досягнення поставлених цілей. Соціальне проектування знаходиться на перетині кількох важливих науково-практичних сфер – менеджменту і, серед іншого, соціального забезпечення та соціального захисту. Основна мета системи соціального забезпечення – гарантувати членам суспільства соціальний захист у ситуаціях соціальних ризиків та навантажень. Одним з інструментів перетворення навколишньої дійсності можна назвати соціальну роботу. У сучасному підході до соціальної роботи особлива увага приділяється професіоналізму соціальних працівників, тобто не тільки готовності допомогти, але і чомусь більш складному. Тому соціальна робота повинна здійснюватися як частина

³Закон України про соціальні послуги від 17.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 15.11.2020).

соціальної допомоги: екологічна (за місцем проживання) та інституційна. Вона включає всі види юридичних, економічних, психологічних та педагогічних консультацій, а також допомогу у правильному вирішенні конкретних складних життєвих питань. Метою соціальної роботи, таким чином, є поліпшення функціонування окремих людей і сімей в їх соціальному середовищі. Соціальну роботу проводять з людьми та сім'ями (з метою розвитку або зміцнення їхньої активності та самостійності в житті); з місцевою громадою (для забезпечення співпраці та координації діяльності установ та організацій, що мають значення для задоволення потреб членів громади).

У своїй діяльності соціальний працівник має багато інструментів, які можна використовувати як для вирішення складних життєвих питань своїх клієнтів, так і для зміцнення їх у здобутті незалежності.

Одним із таких інструментів перетворення соціальної дійсності є **соціальний проєкт**.

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 Europe⁴ за підтримки Європейської інноваційної ради (*European Innovation Council*, EIC⁵). Щороку в конкурсі розглядається конкретна соціальна проблема, з якою стикається Європейський Союз. Три найкращі премії в розмірі 50 000 євро присуджуються за найкращі соціально інноваційні проєкти, покликані змінити наше суспільство на краще.

⁴*Horizon Europe*. URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (last accessed: 15.11.2020).

⁵*European Innovation Council*. URL https://eic.ec.europa.eu/index_en (last accessed: 15.11.2020).

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 кваліфікацію⁶.

Отже, **соціальний проєкт** – це інструмент роботи, яку виконує працівник соціальної сфери, і яка, своєю чергою, змінює ситуацію клієнта або соціальної групи. **Соціальний проєкт** – це сукупність запланованих заходів, спрямованих на поліпшення соціальної ситуації, в основі їх лежать теоретичні напрацювання та соціальна діагностика⁷. Для того, щоб розпочати проєктну діяльність, необхідно спочатку сформулювати проблему, яку згодом потрібно розв'язати. Прикладом таких рішень може бути діяльність, адресована різним категоріям клієнтів соціального забезпечення, наприклад, літнім людям, інвалідам, бездомним людям, наркоманам або сім'ям із дітьми. У кожній із вищезазначених категорій клієнтів соціальний працівник має багато чого зробити, адже скрізь ми знаходимо проблеми, які потрібно розв'язати і з якими щоденно борються соціальні працівники у своїй роботі. Це можуть бути проблеми з невдачею в навчанні, різноманітними залежностями, самотністю або безпорадністю у веденні домашнього господарства, а також із безпритульністю або просто відчуттям самотності.

⁶ Skills for tomorrow. European innovation council. URL <https://eusic.challenges.org/> (last accessed: 03.05.2021).

⁷ Wolska-Prylińska D. *Projekt socjalny w kształceniu i działaniu społecznym*. Katowice, 2010. С. 56.

Варто пам'ятати, що соціальні проекти реалізуються, насамперед, тому, що вони потрібні бенефіціарам, тобто людям або групам, які мають проблеми. Перш ніж розпочати реалізацію соціального проекту, ми повинні знати потреби одержувачів / бенефіціарів. Ці потреби можна вивчити, проводячи співбесіду чи опитування, а також спертися на дані, зібрані під час інших заходів. Отже, проектна діяльність повинна відповідати описаним та задокументованим потребам людини, групи або локального середовища.

Іншим важливим аспектом проектної діяльності є чітко визначені, реалістичні цілі, методи їх реалізації та ефекти (результати). Витрати на проект повинні бути тісно пов'язані з виконаною проектною діяльністю. Слід підкреслити, що соціальний проект також може бути безкоштовним заходом, що не означає, що бюджет проекту не буде визначений. У кожному соціальному проекті має бути зазначено його фінансування.

Відтак можна стверджувати, що проектування як інструмент перетворення навколишньої дійсності вийшло далеко поза рамки практичного інструментарію працівників соціальної сфери, перетворившись на важливий інструмент формування громадянського суспільства в Україні. Підготовка і реалізація соціального проекту стимулює місцеві громади до активності, мобілізує соціальні сили людей та спільнот, вчить запобігати появі соціальних проблем у майбутньому.

Соціальний проект повинен відповідати на нижченаведені запитання⁸

Що? – Що ми хочемо змінити?

Хто? – До якої групи одержувачів / бенефіціарів звертається соціальний проект? Кому він служить?

⁸ Masna B. *Tworzenie projektu socjalnego – jego etapy i struktura*. URL <https://doradcawpomocyspoecznej.pl/artukul/tworzenie-projektu-socialnego-jego-etapy-i-struktura> (last accessed: 27.03.2021).

Коли? – Які часові рамки проекту, період реалізації?
Де? – Де відбувається реалізація соціального проекту?
Як? – Які проектні заходи будуть здійснені? Якими методами та інструментами буде реалізований проект?
Скільки? - Яким буде бюджет проекту?

ПОНЯТТЯ ПРОЄКТУ, ОСНОВНІ ЙОГО ВИДИ

Проектування належить до розряду інноваційної, конструктивної діяльності, оскільки передбачає і зумовлює зміну існуючої соціальної реальності.

У широкому сенсі соціальний проект – це модель людської діяльності, спрямована на зміну соціальної ситуації. Сутність соціального проектування полягає в конструюванні бажаних станів майбутнього. Це вид діяльності, який має безпосереднє відношення до розвитку соціальної сфери, подолання різноманітних соціальних проблем у питаннях виховання підростаючого покоління. Ці технології формують в учасників проектів розуміння того, що від їх дій залежить не тільки власне життя і благополуччя, а й життя, добробут інших людей. Поряд з цим, безперечно, **соціальне проектування – це процес** розвитку мислення, формування особливих умінь цілепокладання в діяльності, а також механізм організації взаємодії суб'єктів суспільних відносин⁹.

Водночас, слід розуміти, що єдиного загальноприйнятої дефініції «проекту» не існує. Серед інших чи не найбільш влучним можна назвати таке визначення: *проект — це набір конкретних дій, які втілюються впродовж відведеного часу,*

⁹ Луков В. А. *Социальное проектирование: учеб. пособие*. Москва, 2009. С. 21.

що має привести до досягнення заздалегідь визначених результатів або продуктів, спрямованих на розв'язання конкретної суспільної проблеми¹⁰.

Важливо відрізнити поняття «проект» і «грантова заявка».

Проект - комплекс заходів, що здійснюються для досягнення чітко визначених цілей упродовж відповідного часу за допомогою фінансових ресурсів.

Грантова (проектна) заявка - фінальна частина розробки проекту, словесний опис того, що ви збираєтеся здійснити (найчастіше за заздалегідь запропонованою донором формою)¹¹.

Важливо також розуміти, що проект необхідно відокремлювати від «операційної» діяльності. Зокрема, «у кожній організації існують два види діяльності: операційна і проектна. Операційна діяльність — це виконання рутинних, повторюваних дій. Наприклад, проектом 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. Проекти — це діяльність, яка спрямована на розвиток, поліпшення та зміну існуючої ситуації¹².

¹⁰ *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій / За ред. О. В. Кулініча. Харків, 2017. С. 9.*

¹¹ Ткачов Д. *Тренінг «Мова грантових заявок і тендерів: як зрозуміти донора?»*. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:x6L2o2mdvDgJ:www.zo.mc.org.ua/granti-programi-stazhuvannya/yak-otrimati-grant/item/download/341_758b2f208bea794c3e6c5d89db2c6135+&cd=14&hl=uk&ct=clnk&gl=ua (дата звернення: 10.02.2021).

¹² *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій. С. 9.*

У процесі проектної діяльності, як підкреслює Г. В. Кузнецова, найбільш ефективно формуються такі вміння:

1. Рефлексивні: вміння осмислити завдання, для реалізації якого недостатньо наявних знань, вміння відповісти на питання, чого потрібно навчитися для виконання поставленого завдання.

2. Дослідницькі: вміння самостійно генерувати ідеї, винаходити спосіб дії, залучаючи знання з різних галузей; вміння самостійно знайти відсутню інформацію в інформаційному полі; вміння запросити інформацію, якої бракує в експерта (вчителя, консультанта, спеціаліста); вміння знаходити кілька варіантів вирішення питання; вміння висувати гіпотези; вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки.

3. Навички оціночної самостійності: зовнішня оцінка; самооцінка.

4. Уміння роботи у співпраці: вміння колективного планування; вміння взаємодії з різними партнерами; вміння взаємодопомоги в групі в рішенні загальних задач; навички ділового партнерського спілкування; вміння знаходити і виправляти помилки в роботі інших учасників групи.

5. Менеджерські: вміння проектувати процес або виріб; уміння планувати діяльність, час, ресурси; вміння приймати рішення і прогнозувати їх наслідки; навички аналізу власної діяльності (її ходу і проміжних результатів).

6. Комунікативні: вміння ініціювати навчальну взаємодію з дорослими, вступати в діалог, ставити питання тощо; вміння вести дискусію; вміння відстоювати свій погляд; вміння знаходити компроміс; навички усного опитування, інтерв'ювання тощо.

7. Презентаційні: навички монологічного мовлення; вміння впевнено тримати себе під час виступу; артистичні вміння; вміння використовувати різні засоби наочності при виступі або під час захисту проекту; вміння відповідати на незаплановані питання.

8. Інформаційні уміння і навички: навчання роботі на ПК (MS Office, Power Point); навчання роботі в мережі Інтернет; створення бази даних корисних посилань за темами для полегшення пошуку необхідної інформації; використання можливостей Інтернету для пошуку інформації, яка нас цікавить, аналіз і використання отриманої інформації; складання і використання програм, що моделюють результат за допомогою використання сучасних інформаційних технологій; оформлення результату з використанням можливостей сучасної комп'ютерної техніки; можливість оцінювання результатів науково-дослідної діяльності, обмін думками і досвідом; участь у телеконференціях, конференціях, надання можливості участі в грантових проєктах, що проводяться в мережі Інтернет¹³.

Проектна діяльність будується на базі відповідної технології, яку необхідно освоїти. Її можна уніфікувати та вдосконалити в залежності від різних підстав. Зокрема, проєкти доцільно класифікувати так.

Тип проєкту (за основними сферами діяльності, в яких здійснюється проєкт):

- технічний,
- організаційний,
- економічний,
- соціальний,
- змішаний.

Клас проєкту (за складом і структурою):

- монопроєкт (окремий проєкт різного типу, виду, масштабу),
- мультипроєкт (комплексний проєкт, що складається з ряду монопроєктів і вимагає багатопроєктного управління),

¹³ Кузнецова Г. В. *Социальное проектирование как способ формирования созидательной активности студенческой молодежи* // Современная наука, 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-proektirovanie-kak-sposob-formirovaniya-sozidatelnoy-aktivnosti-studencheskoy-molodezhi> (дата звернення: 27.04.2021).

- мегапроект (цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень).

Тривалість проекту:

- короткострокові (до трьох років),
- середньострокові (від трьох до п'яти років),
- довгострокові (понад п'ять років).

Вид проекту (за характером предметної області проекту):

- інвестиційний,
- інноваційний,
- науково-дослідний,
- навчально-освітній.

Масштаб проекту (за розмірами, кількістю учасників, впливом на навколишній світ):

- міждержавні,
- міжнародні,
- національні,
- міжрегіональні,
- регіональні,
- міжгалузеві,
- галузеві,
- корпоративні,
- відомчі,
- проекти окремої організації¹⁴.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Безпалько О.В. *Соціальне проектування. Навчальний посібник*. Київ, 2010.
2. Костева Т.Б. *Особливості технології проектування в соціальній сфері*. Наукові праці Чорноморського

¹⁴ Луков В. А. *Социальное проектирование: учеб. пособие*. Москва, 2009. С. 21.

- державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Педагогіка. 2016. Т. 270. Вип. 258. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped> 2016 270 258 11 (дата звернення: 30.04.2021).
3. Макух Я. Д. *Термінологічні рівні поняття «проект» // Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: Матеріали наук.- практич. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2003.*
 4. Ноздріна Л. В. *Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ, 2010.*
 5. *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій / За ред. О. В.Кулініча. Харків, 2017.*

Допоміжна:

1. Бушуев С. Д. *Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0. Київ, 2006.*
2. Грей К. Ф., Ларсон Э. У. *Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. Москва, 2003.*
3. Нагорна Г. *Використання соціального проектування у процесі підготовки та реалізації державних реформ // Ефективність державного управління. Збірник наукових праць, 2015. Вип. 42. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efdu_2015_42_12.pdf (дата звернення: 16.01.2021).*

4. *Організаційна поведінка* / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг; Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Київ, 2011.
5. Романовська Л. І. *Особливості соціального проектування в соціальній роботі* // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 2020. № 68. Т. 1. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/68/part_1/23.pdf (дата звернення: 02.05.2021).
6. Шведа Н. М. *Система управління проектами в Україні* / Н. М. Шведа, Н. Є. Юрик // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 25-26 листопада 2015 року. Тернопіль, 2015. Том 2.
7. Silvius G. *Social Project Management* // PM World Journal. Vol. V, Issue VII July, 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/306313494_Social_Project_Management (last accessed: 03.05.2021).
8. *Skills for tomorrow. European innovation council*. URL: <https://eusic.challenges.org/> (last accessed: 03.05.2021).
9. *Social Studies Project Handbook*. ST Charles Parish Public school, 2015-2016. URL: <https://www.stcharles.k12.la.us/site/handlers/filedownload.ashx?moduleinstanceid=13737&dataid=18923&FileName=Social%20Studies%20Fair%20Project%20Handbook.pdf>
10. *What is a Social Action Project?* URL: <https://www.tigurl.org/images/tiged/docs/activities/1409.pdf> (last accessed: 24.03.2021).

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте поняття «проект».
2. Наведіть основні види проектів.
3. У чому полягають особливості соціального проекту.
4. Охарактеризуйте проекти за територіальною ознакою та особливостями фінансування.
5. Охарактеризуйте проекти відповідно масштабів реалізації.
6. Охарактеризуйте масштабність та тривалість соціального проекту .
7. Наведіть основні види проектів та їх основні характеристики.
8. Наведіть основні відмінності між прибутковими та соціальними проектами.
9. Охарактеризуйте проекти за характером і сферою діяльності.
10. У чому полягає сутність процесу проектування? Як проектна діяльність допомагає змінити соціальну реальність?

Тема 2

ЕТАПИ ТА СТРУКТУРА ПРОЄКТУ

1. Етапи проєкту та структурування основних видів діяльності.
2. Метод контрольних точок. Графік Ганта як інструмент візуалізації етапів.

ЕТАПИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

Обговорюючи етапи соціального проєкту, варто зазначити, що науковці пропонують багато різних концепцій. Сукупність усіх етапів можна звести до десяти основних тез.

I етап – визначення проблеми. На цьому етапі потрібно виявити проблему, пов'язану з індивідом, групою чи місцевим середовищем, яка стане об'єктом соціальної діяльності. Автори проєкту повинні зосередитись на проблемі, яку вони не зможуть розв'язати за допомогою інших інструментів.

II етап – діагностика (первинний аналіз) проблеми. Аналіз проблем та заходів, які проводились до цього часу. У процесі діагностики буде корисно провести SWOT-аналіз, завдяки якому ми отримуємо інформацію про сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Варто шукати елементи діагностики у державних стратегічних документах.

III етап – позиціонування проблеми в контексті соціальних теорій. На цьому етапі проблема повинна бути проаналізована з точки зору соціології, психології та педагогіки, потрібно обґрунтувати її з пропозиції прийнятих теоретичних концепцій.

Рекомендації до визначення та формулювання проблеми¹⁵

1. Використовуйте кількісні та якісні показники, отримані з офіційних (надійних) джерел інформації (аж до посилань на них).
2. Дотримуйтесь обсягу, зазначеного грантодавцем.
3. Продемонструйте, як і чому в цільовій аудиторії виникла проблема (або потреба) і чому саме ви зможете її розв'язати (задовольнити).
4. Формулюйте проблему з позиції клієнта, а не заявника.
5. Брак фінансування не може бути проблемою.
6. Покажіть, що ідентифікована Вами проблема дійсно має суспільне значення і цікава не тільки вам.

IV етап – визначення цілей проекту (основна ціль, конкретні цілі) та проектних завдань. Цілі проекту та завдання повинні впливати з попереднього досвіду роботи. Слід пам'ятати, що на цьому етапі добре використовувати принцип SMART. Мета повинна бути чітко визначеною, вимірюваною, досяжною, реальною й обмеженою в часі. Ми оцінюємо соціально-економічні умови, враховуємо напрямки внутрішньої та зовнішньої політики держави у сфері, яка нас цікавить, аналізуємо стратегічні документи та правові акти, що відображають проблему, яка нас цікавить.

V етап – розробка методологічних основ (методологія соціальних проектів) – вони пов'язані з діагностуванням потреб окремих людей, груп та громад. На цьому етапі варто запропонувати методи, прийоми та засоби дослідження для аналізу ситуації. Йдеться також про вибір методу, який буде домінувати у здійснених проектних заходах, наприклад, метод роботи з кейсом, груповий метод або інший, хоча ми зазвичай використовуємо кілька методів паралельно.

¹⁵ Ткачов Д. *Вказ. праця*.

VI етап – аналіз методологічних припущень. На цьому етапі ми аналізуємо індивідуальні та соціальні потреби відповідно до можливостей реалізації. Важливо, щоб запропоновані форми підтримки та методи роботи враховували реальні можливості (зокрема, житло, особисті або фінансові ресурси).

VII етап – опрацювання плану роботи. На цьому етапі необхідно враховувати такі заходи, пов'язані із соціальним проектом: визначення етапів роботи; прийняття та узгодження з людьми та установами, що беруть участь у проекті, форм та методів реалізації; визначення компетенцій і розподілу завдань осіб та установ, які беруть участь у проекті; визначення матеріальних та структурних аспектів проекту; встановлення часових рамок запланованої діяльності; у цій частині потрібно підготувати графік заходів, проаналізувати фінансування, скласти кошторису витрат на проект.

VIII етап – реалізація проекту. Під час реалізації соціального проекту необхідно звертати увагу на відповідність етапів розробленому плану, на обмін інформацією між установами та людьми, які беруть участь у проекті. Варто підкреслити, що на цьому етапі потрібно враховувати систематичну перевірку проектних положень та їх відповідність плану. Важливо буде перевірити графік роботи, адже соціальний проект потрібно постійно контролювати впродовж його реалізації, тобто збирати інформацію про реалізації. Під час впровадження визначаються як сильні, так і слабкі сторони проекту.

Наведена вище інформація повинна використовуватися для вдосконалення, модифікації та / або зміни елементів проекту з метою підвищення його ефективності. Крім того, варто звернути увагу на «внутрішній моніторинг» - думки учасників, оцінки організаторів проекту.

Нерідко **етапи проекту**, як підкреслює Г. В. Кузнецова, можна представити в інший спосіб.

- **Розділ 1** – назва, яка повинна відображати основну ідею проекту.
- **Розділ 2** – актуальність проекту (характеристика проблем, що розв'язуються за допомогою даного проекту, тобто позначення суперечностей, недоліків, складнощів, проблем у тій або іншій сфері соціального життя); по-друге, визначення пріоритетних напрямків і видів соціальної діяльності в даному напрямку. В сукупності це і є обґрунтуванням актуальності проекту, тобто відповіддю на питання «чому?». У цьому ж розділі дається повна характеристика обраної проблеми, потреб, інтересів, особливостей цієї категорії (відповідь на питання «для кого?»).
- **Розділ 3** – мета і завдання проекту (відповідь на питання «навіщо?»). Мета, як правило, фіксує бажаний стан проблеми, який необхідно досягти в результаті реалізації проекту. Завдання – це більш конкретні кроки, які в змістовній частині проекту можна забезпечити (вирішити) відповідними заходами.
- **Розділ 4** – форма реалізації проекту. Залежно від задуму, змісту діяльності і наявних ресурсів, форми його реалізації можуть бути різноманітними.
- **Розділ 5** – зміст проекту. Відповідь в рамках проекту на запитання «як?» може бути подана за такою схемою: напрямки діяльності, зміст діяльності, база реалізації, виконавці та співвиконавці, терміни реалізації. Напрямки діяльності - це конкретні кроки по розв'язанню основних задач проекту, вони залежать як від характеру проблеми і основної ідеї проекту, так і від можливостей (потенціалу, ресурсів) відповідної проектної області.
- **Розділ 6** – необхідні ресурси і джерела їх отримання. Кадрове, фінансове, матеріально-технічне забезпечення, призначення їх витрачання.
- **Розділ 7** – передбачувані результати реалізації проекту¹⁶.

Детальні кроки підготовки та реалізації соціального проекту виглядають так (Технологія 21 кроку)¹⁷:

¹⁶ Кузнецова Г. В. *Вказ. праця*. С. 75.

¹⁷ *21 шаг социального проектирования. Методическое пособие*. Красноярск, 2013. URL: http://kdobru.ru/netcat/files/171/143/metodicheskoe_posobie_21_shag_sotsialnogo_proektirovaniya.pdf (дата звернення: 13.02.2021). С. 7.

Концептуальна фаза

Крок № 1. Вивчення громадської думки.

Крок № 2. Формулювання актуальної соціальної проблеми.

Крок № 3. Вивчення можливостей організації.

Розробка соціального проекту

Крок № 4. Визначення цілісності та завдання соціального проекту.

Крок № 5. Складання плану роботи.

Крок № 6. Складання робочого графіка.

Крок № 7. Встановлення обов'язків, їх розподіл у командах.

Крок № 8. Визначення ресурсів та джерел їх отримання.

Крок № 9. Складання бюджету.

Крок № 10. Розробка системи оцінки проекту.

Крок № 11. Навчання членів команд.

Крок № 12. Формування громадської думки.

Реалізація проекту

Крок № 13. Складання пропозицій за проектом.

Крок № 14. Пошук ділових партнерів.

Крок № 15. Проведення офіційних переговорів.

Крок № 16. Отримання необхідних ресурсів.

Крок № 17. Проведення планових заходів.

Крок № 18. Оцінка та контроль виконання плану.

Крок № 19. Корекція процесу реалізації проекту.

Підведення підсумків проекту

Крок № 20. Аналіз результатів роботи над проектом.

Крок № 21. Інформування громадськості про результати роботи.

Отже, створити проект означає бути прихильником контрольованих змін, які відбуваються в певних часових межах. Незважаючи на різну кількість моделей, способів організації проекту, усі вони містять повторювані етапи, які можна розподілити на три групи.

1. Підготовка

- визначення оточення та цільової групи;
- аналіз та оцінка потреб;
- формулювання і розвиток загальної ідеї;
- вибір та визначення цілей;
- визначення діяльності, оцінка ресурсів, планування;
- планування евалюації.

2. Впровадження

- доручення та виконання завдань;
- виконання завдань;
- управління, моніторинг та доопрацювання у процесі реалізації;
- управління ресурсами.

3. Евалюація

- проведення евалюації;
- аналіз результатів;
- написання звіту;
- використання результатів.

МЕТОД КОНТРОЛЬНИХ ТОЧОК. ГРАФІК ГАНТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ЕТАПІВ

Встановлення віх проєкту, або **контрольних точок (англ. Milestones)**, – це інструмент управління, який використовується для окреслення контрольних моментів у графіку проєкту. У цих пунктах можна відзначити початок і закінчення проєкту та позначити завершення основної фази роботи. Віхи можна використовувати для символізації всього, що розпочато або закінчено, хоча в основному їх використовують як інструмент планування. Подібно до того, як великий проєкт розбивають на окремі завдання, ці завдання в подальшому можна розбити на менші етапи, які, проте, мають чимале значення.

Визначені етапи дають можливість більш точно оцінити час, необхідний для завершення проєкту. За допомогою контрольних точок ви можете краще передбачити слабкі місця у проєктів, сегментуючи його на інтервали або менші часові рамки з метою контролю.

Віхи, як і завдання, пов'язані між собою, адже фаза одного етапу не може розпочатися до завершення попередньої.

Віха – це маркер, який відокремлює кінець однієї фази від початку іншої. Як правило, існують **чотири етапи управління проєктами: ініціювання, планування, реалізація та закриття**. Коли ж додати віху? У найпростішому варіанті контрольна точка – завершення кожного із цих етапів.

Встановлення контрольних точок особливо корисне, коли ви маєте справу із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Зацікавлені сторони не зацікавлені в детальному звіті про хід проєкту. Вони хочуть широких штрихів, які вказують, чи йде проєкт за графіком. Контрольні точки ідеально підходять для подібної звітності, оскільки ілюструють основні етапи, які ви завершили на певний момент проєкту, відповідно до вашого плану.

Існує можливість візуалізації контрольних точок за допомогою мережевих графіків. В іншому випадку такий графік може бути самостійним інструментом управління проєктом.

Мережевий графік (Gantt Chart або діаграма Ганта) – це популярний різновид діаграм, придуманий Генрі Гантом у 1910 році, що використовується для планування та контролю за виконанням проєктів. Подібний інтерактивний мережевий графік наявний практично у всіх системах управління проєктами.

На діаграмі показано завдання та стадії проєкту, їх тривалість. Крім того, у графіку можна фіксувати виконання кожної задачі у відсотковому еквіваленті та визначати осіб, відповідальних за виконання етапів.

Мережевий графік зручний для управління часом проекту. Завчасне визначення тривалості кожного етапу дозволяє встановити теоретичні терміни виконання проекту. У процесі реалізації проекту графік надає можливість швидко визначити відставання графіка проекту і внести відповідні корективи.

Важливо розуміти, що графік Ганта не відображає значущості робіт або їх ресурсну ємкість, однак він унаочнює структуру робіт у проекті.

Отже, діаграма Ганта демонструє:

- порядок виконання завдань;
- тривалість кожної задачі;
- накладки у термінах виконання завдань;
- пропозиції щодо термінів виконання;
- залежність між завданнями (вказуються стрілками);
- виконавця кожного завдання.

Взаємозалежність між завданнями існує у кожному проекті. Це означає, що у кожному проекті є завдання, які неможливо розпочати, не виконавши попереднє. Неможливість виявити подібні взаємозалежності може спричинити неправильне виконання завдань і прояви безвідповідальності з боку учасників проекту (оскільки вони не розуміють, як саме запізнення впливає на весь проект). Відсутність взаємопорозуміння у проектній команді й затримки призводять до зростання напруженості у колективі.

Таблиця 1
Графік Ганта

	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень
Підготовчі роботи на території	Підрядник А. Керівник проекту					
Встановлення покриття	Підрядник Б. Керівник проекту					
Закупівля обладнання для майданчика			Керівник проекту. Менеджер А.			
Встановлення обладнання				Підрядник Б. Керівник проекту		
Монтаж освітлення					Підрядник Б. Керівник проекту	
Уроцисте відкриття						Підрядник Б. Керівник проекту

Таблиця 2
Графік Ганта¹⁸

ЕТАПИ ПРОЄКТУ ТА ОСНОВНІ ЗАХОДИ	ХТО	КОЛИ					
		Верес.	Жовт.	Листоп.	Груд.	Січ.	Лют.
Популяризація та управління проектом							
Організація та циклічні зустрічі Робочої Групи	КП	=	=	=	=	=	=
Статті у шкільній та локальній пресі, ведення інтернет-сервісу	МГ	=	=	=	=	=	=
Етап I – «Відкривання району» - інвентаризація							
Організація молодіжної групи у справах туризму	КП	=					
Опрацювання каталогів можливостей району (культурні, природничі, історичні)	МГ	=	=				
Типологізація дорослого населення: учасники тренінгів і члени комісії з туристичного розвитку	КП, МГ		=				
«Презентації» - зустрічі, на яких представлено результати роботи молодіжних груп.	М, МГ		=				
Візнні тренінги у райони, які розвивають туризм для обраних людей	КП		=				
II етап – «Уікенд в» - стратегія розвитку туризму							

¹⁸ *Planowanie i zarządzanie projektem. Zaleszany, 2005. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N39ih_X0_1A:https://rownacszanse.pl/uploads_public/cms/pata-meter-1359/3398_Planowanie_projektow.doc+&cd=17&hl=uk&ct=click&gl=ua (last accessed: 24.04.2021).*

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Е. *Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми: Підручник*. Тернопіль, 1997.
2. Батенко Л. П. *Управління проектами: навч. посіб.* / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. Київ, 2003.
3. Безпалько О.В. *Соціальне проектування. Навчальний посібник*. Київ, 2010.
4. Ноздріна Л. В. *Управління проектами: Підручник* / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ, 2010.
5. *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій* / За ред. О. В. Кулініча. Харків, 2017.
6. *Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ, 2017. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf (дата звернення: 18.02.2021).*

Допоміжна:

1. Безверхнюк Т. М. *Публічна сфера як предметна область проектного менеджменту // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету. №2(3), 2010. URL:*

- http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Аpdup/2010_2/2-3-2.pdf (дата звернення: 15.04.2021).
2. Костева Т.Б. *Особливості технології проектування в соціальній сфері*. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Педагогіка. 2016. Т. 270. Вип. 258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2016_270_258_11 (дата звернення: 30.04.2021).
 3. Морозов В. В. *Компоненти управління проектами: навчальний посібник для самостійної роботи студентів магістратури по спеціальності 8.000003 «Управління проектами»*. Київ, 2005.
 4. Романовська Л. І. *Особливості соціального проектування в соціальній роботі // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2020. № 68. Т. 1. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/68/part_1/23.pdf (дата звернення: 02.05.2021).
 5. Фесенко Т. Г. *Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. Навчальний посібник*. Харків, 2012. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf> (дата звернення: 15.04.2021).
 6. Чикаренко І. А. *Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності // Теорія та практика державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування: Тези ІV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р. Харків, 2004. Вип. 9.*
 7. Яременко О. О. *Науковий супровід соціальних проектів: ідеологія і структура процесу // Ukr. socium*, 2004. № 1(3). URL: <https://ukr-socium.org.ua/uk/archives/no-1-3-2004/> (дата звернення: 15.04.2021).

8. *Project Planning and Gantt Charts*. URL: http://orzo.union.edu/~curreyj/BME-495_files/proj_planning.pdf (last accessed: 24.03.2021).
9. *Project-Management with Gantt-Charts OpenOffice.org 2.0 Calc*. URL: https://www.openoffice.org/documentation/HOW_TO/spreadsheets/gantt_pm.pdf (last accessed: 24.03.2021).
10. Silvius G. *Social Project Management* // PM World Journal. Vol. V, Issue VII July, 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/306313494_Social_Project_Management (last accessed: 03.05.2021).
11. *Skills for tomorrow. European innovation council*. URL: <https://eusic.challenges.org/> (last accessed: 03.05.2021).
12. *The Basics of Gantt Charts - The Ultimate Cheat Sheet. Project Planning and Gantt Charts*. URL: http://orzo.union.edu/~curreyj/BME-495_files/proj_planning.pdf (last accessed: 24.03.2021).
13. *What is a Social Action Project?* URL: <https://www.tigurl.org/images/tiged/docs/activities/1409.pdf> (last accessed: 24.03.2021).

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сучасні підходи до соціального проектування.
2. Що таке „життєвий цикл” проекту?
3. Які існують види соціальної діагностики?
4. Перелічить методи соціальної діагностики.
5. Охарактеризуйте вимоги до формулювання мети і завдань проекту.
6. Що необхідно враховувати при розробці видів діяльності в межах проекту?
7. У чому полягає важливість діагностики або первинного аналізу соціальної проблеми?
8. Назвіть основні етапи соціального проекту.
9. Які основні складові етапу розробки соціального проекту?

10. Наведіть основні складові етапу реалізації соціального проєкту?
11. Охарактеризуйте види проєктів за тривалістю виконання.
12. В чому зручність використання мережевого графіку у роботі над проєктом?
13. Чому діаграму Ганта називають інструментом планування?
14. Які завдання можна закласти у діаграму Ганта?
15. Наведіть кілька онлайн-інструментів для побудови діаграми Ганта.
16. У чому полягає суть техніки «контрольних подій»?
17. Перелічіть недоліки техніки «контрольних подій».
18. Наведіть приклад подій, які можна вважати контрольними (як віхи проєкту).
19. Обґрунтуйте необхідність встановлення віх («контрольних подій») у проєкті.
20. Як мережеві графіки допомагають координувати роботу в рамках проєктів?

Тема 3

СОЦІАЛЬНА ПРОБЛЕМА, ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ ГРУПИ

1. Визначення проблеми.
2. PEST-аналіз, бенефіціари проекту.

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Мета соціального проекту полягає не лише в економічній ефективності, але й у соціальній справедливості (пом'якшення соціальних протиріч). Як підкреслюють дослідники, нерідко між цими двома цілями виникає певна суперечливість. Існують спеціалізовані методи оцінки економічної ефективності соціального проекту - так звані cost-effectiveness analysis (CEA) and cost-utility analysis (CUA). Логіка конструювання проекту починається з визначення проблеми, яку необхідно розв'язати у контексті проекту, тобто мінімізації соціальних протиріч. Проблема має бути описана просто, прозоро і конкретно. Опис проблеми має містити відповіді на такі запитання:

- Що саме становить проблему, на розв'язання якої буде спрямовано проект? (Коротко опишіть проблему, її політичний, правовий, соціально-економічний, технічний, культурний контекст, вкажіть її масштаб).
- Чому з'явилася проблема? (Зазначте симптоми і причини появи проблеми).
- Кого стосується проблема? (Опишіть зацікавлені сторони та їх інтереси).
- Що вже робилося для розв'язання цієї проблеми і чому не вдалося досягти позитивних результатів? (Попередній досвід).

- Що буде, якщо проблема не буде розв'язана?
(Обґрунтуйте важливість проблеми та можливі наслідки)¹⁹.

SMART – це мнемонічна аббревіатура, що використовується в менеджменті та проектному управлінні для визначення цілей і постановок завдань.

Ціль повинна бути:

S	Specific	Конкретна – пояснення, що саме необхідно зробити. Мета має бути конкретна, специфічна, не абстрактна
M	Measurable	Вимірювана – пропозиції по кількісних та якісних одиницях вимірювання результатів проекту. Якщо прогрес не можна виміряти, його неможливо досягти
A	Assignable Achievable	Досяжна – пояснення, завдяки чому можна досягнути мету. За метою закріплений виконавець
R	Relevant Realistic	Актуальність – обґрунтування того, що виконання завдання дійсно потрібне для виконання основної мети проекту. Додатково мета вимагає наявності ресурсів, часу, грошей, компетенцій
T	Time-related Time bound	Обмежена в часі – визначення часового проміжку, після якого повинна бути досягнена мета. Тобто обов'язкова кінцева дата проекту.

Опис проблеми – перший розділ проектної заявки, а також основа всього проекту.

Найпоширеніші **помилки** у визначенні проблеми²⁰:

¹⁹ Основи грантрайтингу. С. 59.

²⁰ Ткачов Д. Вказ. праця.

- невідповідність обмеженням щодо обсягу;
- занадто поверхневий опис;
- зайва глобалізація проблеми;
- не плутайте проблему зі шляхом її розв'язання.

Таблиця 3

Приклад опису соціальної проблеми

Основна проблема – спад соціально-культурної активності у людей похилого віку на прикладі підопічних з Будинку денної опіки (місто М., Польща)²¹

Проблема А - Соціальна ізоляція.

Проблема В - Соціальна ізоляція, маргіналізація людей похилого віку.

Проблема С - Позбавлення соціально-культурних потреб.

Проблема D - Інституційна опіка.

Проблема Х - Стереотипи щодо людей похилого віку та їх вікової дискримінації.

Проблема Y - Брак соціальної підтримки, неадекватні соціальні установки, соціальна агресія, маргіналізація.

Проблема Z - Відсутність інтересів, мотивації, належних зразків для наслідування вдома.

Проблема Х1 - Самотність, інвалідність.

Проблема Х2 - Низький рівень доходу, бідність.

Проблема Y1 - Сегрегація культурного життя людей похилого віку.

Проблема Z1 - Вихід на пенсію, втрата соціальних ролей.

Проблема Z2 - Літні люди закриваються вдома.

Проблема Z2 - Відсутність адаптації до старості, зникнення сімей поколінь.

²¹ Masna В. Вказ. *праця*.

PEST-АНАЛІЗ, БЕНЕФІЦІАРИ ПРОЄКТУ

PEST-аналіз – інструмент для визначення стратегій компанії в довгостроковому періоді. Використовується переважно у бізнес-проєктах. Проте, цей інструмент підходить для аналізу макрооточення локальної спільноти, яка нерідко виступає бенефіціаром проєкту. Вихідним пунктом є перелік основних зовнішніх чинників компанії (звідси назва методу):

Political - політичний,
Economic - економічний,
Social - соціокультурний,
Technological - технологічний.

У деяких варіантах аналізу існує додатковий незалежний фактор навколишнього середовища - Environment (у цьому випадку аналіз має назву PEEST). Іноді ми також зустрічаємося з аналізом правового поля Legal (тоді повна назва аналізу – PESTEL).

Усі чотири чинники не випадково є факторами макросередовища. PEST-аналіз орієнтований на результати верхнього рівня. Він дає можливість поглянути на проєкт зверху. Методика PEST схожа з виконанням більш звичного SWOT-аналізу і полягає у складанні матриці, комірки якої – це фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на компанію, а також на стратегію компанії, при цьому стратегія повинна якомога повніше відповідати прогнозам щодо динаміки зовнішнього середовища.

Політичні чинники у формулюванні проблеми. Політика відіграє важливу роль у формуванні бізнес-середовища в регіоні, у державному та загальносвітовому секторах. Необхідно брати до уваги або контролювати такі фактори:

- загальносвітова політична ситуація;
- зовнішня політика країни;
- входження / вихід країни до різних союзів та суспільств;
- внутрішня політика на державному рівні;
- податкова політика;
- рівень впливу держави на галузь, її ставлення до галузі;
- ставлення держави до іноземного капіталу, рівень впливу на інвестиційні процеси;
- субсидювання державою конкретних регіонів, законодавчі послаблення для регіонів;
- внутрішня політика на регіональному та локальному рівнях.

Економічні чинники. Ці чинники вкрай важливі й потребують особливого аналізу. Серед них:

- динаміка ВПП,
- рівень інфляції,
- ставка рефінансування та пов'язана з нею динаміка у банківській сфері,
- зміна курсу національної валюти,
- рівень безробіття,
- динаміка доходів населення,
- ціни на енергоносії,
- зростання та насиченість окремих галузей,
- рівень конкуренції,
- рівень використання податкових схем у галузі.

Соціально-культурні чинники. Ці чинники впливають на успішність компаній або проекту опосередковано.

- демографічні дані: народжуваність, смертність, віковий склад населення, міграційна динаміка;
- рівень життя населення, зарплатні очікування;
- звичаї та цінності, норми;
- рівень освіти, кваліфікація кадрів;
- працездатність населення.

Технічні чинники:

- наукові відкриття, нові технології,
- зміни в патентному законодавстві та промисловості,
- вплив інтернету та мобільних технологій на галузь.

Зрозуміти, хто може бути бенефіціаром проєкту, можна також з рекомендацій оцінювання впливу проєкту. Між іншим, *«оцінювання впливу допомагає визначити, чи зміг проєкт викликати очікувані соціальні ефекти. Іноді проєкт лише робить вклад у ці зміни, оскільки такі зміни можуть бути причиною сукупності різних факторів»*. Як підкреслюють автори, вплив може виражатися у соціальних ефектах²²:

1. Розвиток соціальної інфраструктури громад.
2. Зниження рівня депривації населення громад, в яких реалізовується проєкт.
3. Зниження конкуренції за соціальні послуги в громадах, де реалізуються субпроєкти.
4. Підвищення рівня життя бенефіціарів.
5. Зниження рівня напруги у громаді.
6. Формування відчуття співвласності щодо субпроєктів з боку членів місцевої громади.

Окрім того, реалізація соціального проєкту дозволяє:

- 1) залучати до реалізації проєкту членів громади та зацікавлені сторони;
- 2) навчати та мотивувати до активних дій інших осіб;
- 3) зосередити увагу на рішеннях для усунення першопричин соціальної проблеми²³.

²² Кравчук І., Пильгун Л., Савва М. *Моніторинг оцінювання соціального впливу проєкту. Практичний посібник для виконавців проєктів Надзвичайної кредитної програми з відновлення України*, 2016. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/mio_framework_final_web (дата звернення: 30.04.2021). С. 8.

²³ *What is a Social Action Project?* URL: <https://www.tigurl.org/images/tiged/docs/activities/1409.pdf> (last accessed: 24.03.2021).

Ідеальний соціальний проєкт (проєктна ідея):

- усуває проблеми, що висловлюють зацікавлені сторони;
- першочергово спрямований на допомогу конкретним особам або групам;
- сприймається більшістю членів громади як ідея, яка заслуговує на підтримку;
- дозволяє створити можливості для формування нових лідерів в організаціях або у групах;
- приносить задоволення або новий досвід членам, співробітникам, керівництву організації;
- дає відчутні досягнення для організації або групи;
- приводить в організацію / групу нових людей;
- повертає до організації / групи тих, хто раніше залишив групу, а також добровольців;
- поліпшує репутацію організації / групи у місцевій спільноті;
- виступає способом забезпечення зростання популярності організації / групи на інших територіях;
- розвиває зв'язки з впливовими особами;
- містить результати, які можна виміряти та оцінити;
- дозволяє залучити додаткові фінансові кошти;
- не вимагає залучення надто великих додаткових коштів;
- добре пов'язаний із актуальною стратегією організації;
- використовує досвід і вміння, отримані в процесі попередньої роботи;
- дозволяє вдосконалити навички та уміння персоналу;
- створює умови для розвитку інших проєктів організацій / груп.

Формулювання назви проєкту

- назва соціального проєкту має асоціюватись з обраним видом діяльності;
- стислість назви, повинна легко запам'ятовуватись;
- легкість вимови;
- оригінальність (частота використання слова, його «затертість»).

Здавалося, визначити, кому «призначений» проект, питання нескладне, визначити бенефіціарів доволі просто. Проте, це одна з найскладніших процедур у будь-якому проекті. Адже визначення, хто саме буде остаточною групою, що отримує користь від проекту, у чималій мірі визначить успіх проекту.

Отже, як окреслити бенефіціарів? По-перше, необхідно визначити не тільки осіб чи групу людей, а й переконатися, що обрані групи потребують отримання допомоги.

У багатьох локальних малих спільнотах, особливо сільських, у маленьких містечках, у більших містах, існує чимала кількість соціальних проблем. Незважаючи на чимало труднощів, діяльність на користь локальної спільноти може бути ефективною.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Безверхнюк Т. М. *Публічна сфера як предметна область проектного менеджменту* // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету. №2(3), 2010. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Apdup/2010_2/2-3-2.pdf (дата звернення: 15.04.2021).
2. Безпалько О.В. *Соціальне проектування. Навчальний посібник*. Київ, 2010.
3. Власенко В. *Проектний підхід до реформ – найефективніший* // Урядовий кур'єр. 2016. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/proektnij-pidhid-do-reformnajefektivnishij/> (дата звернення: 2.05.2021).
4. Ноздріна Л. В. *Управління проектами: Підручник* / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ, 2010.

5. *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій* / За ред. О. В. Кулініча. Харків, 2017.

Допоміжна:

1. Андреева Т. Є. *Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства* / Т. Є. Андреева, Т. Е. Петровська, Т. С. Титар // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2011. № 34. С. 364-370. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_34_222 (дата звернення: 15.04.2021).
2. Кузнецова Г. В. *Социальное проектирование как способ формирования созидательной активности студенческой молодежи* // Современная наука. 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-proektirovanie-kak-sposob-formirovaniya-sozidatelnoy-aktivnosti-studencheskoj-molodezhi> (дата звернення: 27.04.2021).
3. Нагорна Г. *Використання соціального проектування у процесі підготовки та реалізації державних реформ* // Ефективність державного управління. Збірник наукових праць, 2015. Вип. 42. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efdu_2015_42_12.pdf (дата звернення: 16.01.2021).
4. Романовська Л. І. *Особливості соціального проектування в соціальній роботі* // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 2020. № 68. Т. 1. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/68/part_1/23.pdf (дата звернення: 02.05.2021).

5. *Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін.* Київ, 2017. URL: http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialne-pidpryyemnytstvo_pidruchnyk.pdf (дата звернення: 10.02.2021).
6. Фесенко Т. Г. *Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. Навчальний посібник.* Харків, 2012. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf> (дата звернення: 15.04.2021).
7. Чикаренко І. А. *Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності // Теорія та практика державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування: Тези IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р. Харків, 2004. Вип. 9.*
8. Яременко О. О. *Науковий супровід соціальних проектів: ідеологія і структура процесу // Ukr. socium, 2004. № 1(3).* URL: <https://ukr-socium.org.ua/uk/archives/no-1-3-2004/> (дата звернення: 15.04.2021).
9. Bowen R. *Implementing Best Communication Practices With Your Project Team // Bright Hub Project Management, 2013.* URL: <http://www.brighthubpm.com/resourcemanagement/6021-1-communicating-effectively-with-your-project-team/> (last accessed: 24.03.2021).
10. *Poradnik jak stworzyć projekt rozwiązania problemu? Konkurs wiedzy obywatelskiej i ekonomicznej 2011/2012.* URL: <https://edutuba.ceo.org.pl/files/dokument/15917/Konkurs%209%20-%20projekt%20rozwi%C4%85zania%20problemu%20-%20poradnik.pdf> (last accessed: 27.04.2021).

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Розшифруйте аббревіатуру PEST і розкрийте значення її складових.
2. Які чинники потрібно брати до уваги, опрацьовуючи соціальну проблему, яка розв'язується в рамках проєкту?
3. Яку роль відіграють політичні та економічні фактори, які впливають на визначення проблеми, яка розв'язується у проєкті?
4. Яку роль відіграють соціально-культурні чинники, які впливають на визначення та розв'язування проблеми проєкту?
5. Які соціальні ефекти можуть бути досягнуті в ході виконання соціального проєкту?
6. Які завдання реалізує соціальний проєкт?
7. Що визначає соціальний характер проєкту? Охарактеризуйте відмінності між науковою та соціальною проблемами.
8. Які вимоги до формулювання мети і завдань проєкту.
9. На кого проєкт може мати вплив?
10. Кого бажано залучити до участі у проєкті?
11. Чому слід розділяти показники зовнішньої ефективності організації (проєктної групи по відношенню до середовища) і внутрішньої ефективності (по відношенню до власних ресурсів)?
12. Чому необхідно не лише враховувати результати і витрати в ході підготовки і реалізації проєкту, але й активізувати зворотний зв'язок?
13. Чому оцінку ефективності менеджменту проєкту потрібно проводити на основі комплексного підходу?
14. Що таке соціальні інвестиції?
15. Наведіть загальні принципи оцінки ефективності соціального проєкту.
16. Що таке соціальна ефективність проєкту?
17. В чому полягає оцінка бюджетної ефективності проєкту?
18. В чому відмінність оцінки ефективності комерційного та соціального проєктів?
19. Які показники використовують при оцінці ефективності соціального проєкту?
20. Що таке соціальна ефективність проєкту?

Тема 4

ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНОЇ ГРУПИ

1. Організаційна структура проекту.
2. Проектна група та її склад.
3. Партнери проекту.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПРОЄКТУ

Аналіз проектної групи, підготовку до визначення функцій та завдань кожного з учасників групи можна розпочинати після окреслення цілей і завдань проекту. Ретельна підготовка групи дозволить уникнути запізнь, неефективності в роботі і, як наслідок, проблем із результатами та звітністю.

Щоб підготувати проекту групу, необхідно дати відповідь на три важливі питання.

1. Як запланована реалізація проекту – самостійно, в групі? Як будуть розподілені завдання?
2. Скільки людей потрібно для виконання проекту? Який кваліфікаційний рівень виконавців потрібний? Як довго будуть задіяні у проекті його виконавці?
3. Як виглядатиме взаємодія між виконавцями, розподіл повноважень?

На практиці виконання соціального проекту практично неможливе без командної підтримки. Йдеться не лише про зусилля і підтримку, але й про фінансову сторону проекту, адже ймовірні спонсори проектів, як правило, виділяють кошти проектній групі фахівців.

Обираючи тему проекту, проблемне поле, необхідно подумати, якими навичками та компетенціями ми володіємо, що саме можемо зробити, чи маємо досвід виконання подібних

проектів. В окремих випадках можна виконувати проект зусиллями малих проектних груп. Насамперед це актуальне для малобюджетних проектів або якщо проект охоплює проблеми, безпосередньо пов'язані з нашим попереднім досвідом, уміннями.

У випадку, якщо компетенції відсутні або обмежені, якщо проект дуже великий, необхідно залучати партнерів. Кого можна назвати партнером проекту? Це організації, фірми, які допоможуть нам не тільки реалізувати проект, але хочуть і можуть переконати «спонсорів» виділити кошти на реалізацію проекту.

Помилки під час презентації власних умінь і компетенцій

- Відсутність реальної активності у соціальній або громадській сферах.
- Відсутність інформації, чи у попередніх проектах були виконані заплановані завдання.

Якщо у проекті задіяна більше ніж одна організація, необхідно окреслити, хто саме виступить лідером проекту, візьме на себе безпосередню відповідальність за процес реалізації, підготовку звітності, у тому числі фінансових документів. Якщо партнер може відмовитись від участі, лідер не залишить проект! У проекті можна описати міру відповідальності лідера, рівень залучення, особливості взаємодії з партнерами, засади співпраці.

Систематизуючи існуючі визначення поняття «команда проекту», можна виділити чотири підходи до його тлумачення:

- «команда проекту» як сукупність осіб, залучених до виконання робіт по проекту;
- «команда проекту» як сукупність осіб, підзвітних керівнику проекту і залучених до виконання робіт по проекту;

- «команда проекту» як будь-яка команда, що працює над виконанням проекту;
- «команда проекту» як група, що займається управлінням проектом²⁴.

ПРОЄКТНА ГРУПА ТА ЇЇ СКЛАД

Можна виділити два шляхи формування проектної групи:

1) функціональний, коли фахівці однієї професії, спеціальності, функцій об'єднуються у функціональні підрозділи; 2) цільовий, коли об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій, які працюють разом над якимось завданням або етапом проекту. Такі групи схильні до напівнезалежності, замкненості, їх називають «змішані організаційні одиниці»²⁵.

Ізоморфна (об'єктна) структура команди

У цій структурі керівник групи повинен тісно співпрацювати з членами команди. Його завдання також забезпечити, щоб усі частини проекту сприяли логічному та гармонійному кінцевому продукту. Перевагами такої конструкції є:

- 1) прості організаційні рішення, невелика кількість організаційних каналів, конкретний розподіл обов'язків та відповідальності;
- 2) завдяки такій структурі можна реалізувати багато видів діяльності, а отже, скоротити час реалізації проекту. Однак такі завдання повинні бути незалежними одне від одного;

²⁴ *Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохоцько, І. П. Малик. Київ. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf. С. 244.*

²⁵ Там само.

- 3) менеджер може без зусиль здійснювати контроль над проектом.

Недоліком такого рішення є погіршення контролю над проектом, якщо окремі завдання тісно пов'язані.

Експертна структура проектного колективу

Це один із видів управління, заснований на матричній структурі. Кожен член команди працює над питанням, пов'язаним із його галуззю. Керівник проекту з такою структурою повинен мати можливість контролювати весь проект, не маючи при цьому оптимального контролю над ресурсами, придбаними протягом певного періоду часу.

До переваг такої структури відносять:

- 1) члени команди мають свободу та незалежність у роботі;
- 2) звільнення керівника проекту шляхом делегування частини відповідальності за координацію діяльності членам команди;
- 3) ефективне використання знань працівників.
Серед *недоліків* експертної структури можна виділити:
 - 1) відсутність чіткого розподілу відповідальності;
 - 2) деякі обов'язки можуть бути розподілені нерівномірно, що може призвести до надмірного навантаження на деяких членів команди та невикористання здібностей інших працівників;
 - 3) завдання можуть бути недостатньо узгодженими з інцидентом проекту.

Колективна структура проектної групи

Мета такої структури – зменшити вплив окремих характеристик членів команди на кінцевий ефект від проекту. Головною особливістю такої структури є відсутність впізнаного лідера. Рішення приймаються за згодою. Потрібно залучити кожного члена команди до виконання конкретних завдань проекту.

Переваги колективної структури:

- 1) активне спілкування та дії між членами команди;
- 2) якщо спілкування ефективно, зв'язок завдань проходить гладко;
- 3) ця структура корисна, коли працівники з різними особистостями не хочуть підкорятися одному керівнику;
- 4) можливість реалізації інноваційних проєктів, які набувають чітких форм завдяки знанням та вмінням членів команди.

Недоліки колективної групи:

- 1) команда може не дотримуватися визначеного алгоритму дій через відсутність керівника;
- 2) якщо команда велика, може бути створено забагато каналів зв'язку. Це призводить до збільшення бюрократизації і, отже, до зниження ефективності;
- 3) деякі члени команди можуть побажати виконати окремі завдання, щоб продемонструвати їх надзвичайний внесок у проєкт;
- 4) це передбачає плинність працівників, оскільки члени команди, як правило, не співпрацюють над іншими проєктами.

Хірургічна структура колективу

Подібний підхід був створений на основі підходу, розробленого в IBM. Відомий як концепція команди провідного програміста. Підхід спирається на стандарти, що панують у проведенні хірургічних операцій. Керівник команди – найважливіша її частина. Його підтримують інші члени команди, але їх завдання – забезпечити начальникові належні умови праці. Завдяки цьому він може виконувати свої завдання з великою точністю (як під час хірургічних процедур). Керівник команди віддає накази та проводить усі заходи. Однак завдяки помічникам йому не доводиться мати справу з адміністративною чи технічною діяльністю. Він може повністю присвятити себе роботі над ключовими елементами проєкту.

Переваги:

- 1) відсутність проблем з уніфікацією окремих елементів проекту;
- 2) дуже висока ефективність у проєктах, пов'язаних із технічною документацією або програмуванням;
- 3) добре зарекомендував себе у великих проєктах, де кожне завдання має певну структуру.

Недоліки:

- 1) проєкт повністю залежить від однієї людини; цей ризик може частково пом'якшити помічник, який обізнаний із поточною діяльністю менеджера;
- 2) складно знайти людину з винятково високою кваліфікацією;
- 3) якщо спілкування між менеджером та іншими членами команди незадовільне, ефективність роботи всієї команди буде низькою.

Територіальна структура колективу

Це одна з найменш використовуваних моделей, заснованих на територіальному розподілі завдань. Він використовується, коли окремі елементи конструкції просторово різноманітні. Переваги та недоліки цієї структури подібні до переваг ізоморфної (об'єктної) структури.

Змішані (гібридні) командні структури

Вони дуже часто застосовуються на практиці. Відбувається поєднання ізоморфного, експертного та територіального розподілу завдань. Вони можуть виникати як на однакових рівнях структури, так і на різних.

Інноваційні структури проектних команд

За задумом Р. Лайкерта,²⁶ роботу команди можна побудувати на основі оперативних груп. Кожен працівник одночасно належить до двох команд. Однак в одній із них він менеджер, а в іншій – звичайний член команди. Команди пов'язані між собою. Члени команд нижчого рівня включаються до команд, що знаходяться вище за ієрархією організації. Характерний для цієї моделі налагоджений зв'язок та обмін інформацією.

ПАРТНЕРИ ПРОЄКТУ

Партнерів проєкту можна умовно розділити на дві категорії:

- організації з різних секторів суспільства,
- активні громадяни, ініціативні групи та співтовариства.

До партнерів-організацій належать:

Некомерційні організації – юридично зареєстровані у вигляді різних організаційно-правових форм організації, які вирішують актуальні соціальні питання на території, надаючи різноманітну допомогу конкретним цільовим групам.

Бізнес-компанії – юридичні особи (абсолютно будь-які, починаючи від індивідуальних підприємців і закінчуючи великими міжнародними холдингами), що виробляють товари і послуги, основною метою яких є отримання прибутку і подальший його розподіл між засновниками.

Органи державної влади та держустанови – організації та установи державної влади федерального, регіонального та місцевого рівнів; як на рівні окремих комітетів / департаментів (молодіжної, соціальної, культурної тощо політики), так і на рівні Уряду міста / області. У цю ж групу входять держустанови (будинки культури, бібліотеки, центри соціального обслуговування населення, школи і т. п.).

²⁶ *The Human Organization. Its Management and Value.* Rensis Likert. McGraw-Hill, New York, 1967.

ЗМІ – друковані газети і журнали, радіо, телебачення та інтернет-медіа; місцеві, регіональні та федеральні.

Партнерами-громадянами та ініціативними групами можуть стати ековолонтери, автоволонтери, громадяни пенсійного віку, які продовжують вести активний спосіб життя і готові віддавати свій час і компетенції на суспільно корисні цілі; жінки, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною і готові частину вільного часу приділяти розв'язанню соціальних проблем на території, переважно пов'язаних з темами сім'ї та дітей, блогери. Можна залучити до участі в проєкті будь-які інші групи або окремих активних громадян вашого міста чи селища.

Організації громадського сектору можуть надати власні методичні напрацювання (свій і чужий досвід у вирішенні соціальних питань), кваліфікованих фахівців (співробітників і експертів), матеріальні ресурси, якими вони володіють (приміщення, обладнання тощо), волонтерів.

Від **бізнесу** можна отримати грошову пожертву на проведення всього проєкту, на окремі статті бюджету, проведення окремих заходів проєкту, адміністративні витрати, товари, послуги, устаткування, транспорт, приміщення тощо.

Органи державної влади можуть надати інформаційну та організаційну підтримку, нефінансові ресурси (приміщення, автобус, обладнання, волонтерів). Як партнери **ЗМІ** можуть надати майданчик для розміщення публікацій, репортажів.

Отже, **гарний партнер має:**

- наполегливість;
- ентузіазм і довіру до інших партнерів (готовність взяти активну участь уже в процесі розробки проєкту);
- фінансові можливості (для спільного фінансування діяльності за проєктами);
- знання з відповідних питань, щоб зробити свій внесок у зміст проєкту;
- потреби, які поділяє з іншими партнерами, додатковий досвід²⁷.

²⁷ *Основи грантрайтингу*. С. 23.

Успішна побудова взаємин з партнером відбувається у кілька етапів. Серед іншого, це:

- ознайомлення з ідеєю проєкту всіх потенційних партнерів;
- визначення партнерів;
- відбір партнерів та опрацювання проєктної ідеї;
- готовність надати інформацію партнерам після відправлення аплікаційної форми;
- укладання угоди з партнерами²⁸.

Усі домовленості як з організаціями, так і з неформальними партнерськими групами намагайтеся закріплювати письмово. З юридичними особами краще укладати договір, а якщо це складно, то хоча б написати лист із перерахуванням взаємних зобов'язань і отримати на нього згоду. Відповідний лист потрібний буде для роботи з неформальними партнерами.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Безпалько О.В. *Соціальне проєктування. Навчальний посібник*. Київ, 2010.
2. Костева Т.Б. *Особливості технології проєктування в соціальній сфері*. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Педагогіка. 2016. Т. 270. Вип. 258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2016_270_258_11 (дата звернення: 30.04.2021).
3. Ноздріна Л. В. *Управління проєктами: Підручник* / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ, 2010.

²⁸ Там само.

4. *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій* / За ред. О. В. Кулініча. Харків, 2017.
5. Silviu G. *Social Project Management* // PM World Journal. Vol. V, Issue VII July, 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/306313494_Social_Project_Management (last accessed: 03.05.2021).

Допоміжна:

1. Бушуев С. Д. *Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров* / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0. Київ, 2006.
2. Луценко С. М. *Використання проектних технологій для удосконалення інформаційного забезпечення органів публічної влади* // Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Харків, 2011. № 2(6).
3. Молоканова В. М. *Публічне управління регіональними програмами розвитку на засадах проектного менеджменту* // Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні: матеріали наук.-практ. конф. за міжн. участю, 26 жовтня 2012 р. Дніпропетровськ, 2012.
4. Морозов В. В. *Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Планування проектів у MS Project: навчальний посібник* / В. В. Морозов, О. Б. Данченко, О. І. Шаров. Київ, 2011.
5. Нинюк І. *Теоретичне обґрунтування необхідності оволодіння методологією управління проектами як складової професіоналізму управлінських кадрів* // Вісник НАДУ, 2008. № 1.

6. *Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ, 2017. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf (дата звернення: 18.02.2021).*
7. Фесенко Т. Г. *Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. Навчальний посібник.* Харків, 2012. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf> (дата звернення: 15.04.2021).
8. Bowen R. *Implementing Best Communication Practices With Your Project Team* // Bright Hub Project Management, 2013. URL: <http://www.brighthubpm.com/resourcemanagement/6021-1-communicating-effectively-with-your-project-team/> (last accessed: 24.03.2021).
9. Minjeong Oh and Sungyong Choi. *The Competence of Project Team Members and Success Factors with Open Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2020. 6 (3). 51. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5RnzOH5NHm0J:https://www.mdpi.com/2199-8531/6/3/51/pdf+&cd=3&hl=uk&ct=clnk&gl=ua> (last accessed: 24.04.2021).
10. *Project Team Roles and Responsibilities (detailed design phase). Scheduled to begin Jan 2017.* URL: <https://uwm.edu/issp-integrated-support-services/wp-content/uploads/sites/344/2017/01/Project-Team-Roles-and-Responsibilities.pdf> (last accessed: 02.05.2021).

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Чому виконання проєкту можливе лише в команді?
2. Кого можна назвати партнером проєкту?
3. Наведіть класичні моделі проєктних груп.
4. В чому переваги ізоморфної проєктної групи?
5. При розв'язанні яких проблем буде доречною експертна структура колективу?
6. Які переваги колективної структури групи?
7. В чому суть інноваційних структур проєктних команд?
8. Як оформити участь партнерів у проєкті?
9. У чому полягають принципи формування проєктної команди?
10. Наведіть основні принципи територіального співробітництва (партнерства).

Тема 5

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

1. Джерела фінансування проєкту.
2. Функції та етапи створення бюджету.
3. Помилки у бюджетах.

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ

Донорська організація - установа, яка надає постійну благодійну фінансову, матеріальну чи технічну допомогу на розв'язання соціальних проблем іншим організаціям за чітко визначеними правилами та пріоритетами.

Донори - це юридичні та фізичні особи в Україні або за її межами, які добровільно надають матеріальну, фінансову, організаційну або іншу благодійну допомогу. Донором може бути іноземна держава (уряд та/або уповноважені ним органи), іноземні муніципальні органи або міжнародні організації, що надають міжнародну технічну допомогу відповідно до міжнародних договорів України²⁹.

Отримати фінансову підтримку на реалізацію проєкту можна кількома способами. Світовий приклад показує, що джерел фінансування може бути кілька, у тому числі закріплених на законодавчому рівні.

1. **Дотації та дотації з державних фондів.** Організації зазвичай отримують кошти на конкретні заходи (проєкти). Дотації, як правило, надходять із державних фондів (наприклад, кошти місцевого самоврядування

²⁹ Ткачов Д. *Вказ. праця.*

для виконання державних завдань), але вони також можуть надходити з приватних фондів (наприклад, від вітчизняних або іноземних грантових фондів). Найчастіше ці кошти потрібно виграти в конкурсі.

2. **«Малі гранти».** Це дотації, що надаються органами місцевого самоврядування спрощеним способом, без оголошення конкурсу. Громадська організація подає проект та заявку на отримання коштів на здійснення проекту.
3. **Пожертвування.** Передача якогось товару (грошей, речей) фізичними та юридичними особами (наприклад, компаніями). В країнах ЄС донор не може нічого вимагати взамін, але, як правило, може скористатися податковим кредитом.
4. **1%.** В окремих країнах існує практика передачі 1% податку на доходи фізичних осіб організаціям під час щорічних податкових розрахунків. Ці кошти можуть збирати лише державні установи.
5. **Подарунки у натуральній формі.** Матеріальним подарунком може бути їжа, одяг, комп'ютерна техніка. Позаурядові організації найчастіше дарують зібрані подарунки людям, яких вони підтримують.
6. **Публічний збір коштів.** Збір грошей або речей у громадських місцях. У деяких країнах вимагається реєстрація подібної ініціативи³⁰.
7. **Членські внески.** Можливість збору членських внесків передбачена для деяких організацій.
8. **Оплачувана суспільно корисна діяльність.** Дозволяє організації продавати послуги або товари без прибутку («за собівартістю»). Реєстрація бізнесу при цьому не передбачена. Подібна діяльність не може приносити прибуток (доходи = витрати).

³⁰ Міністерство внутрішніх справ та адміністрації Республіки Польща. Портал реєстрації збору коштів. www.zbiorki.gov.pl (дата звернення: 01.05.2021).

9. **Господарська діяльність.** Дозволяє організації продавати послуги або товари з вигодою. Прибуток від підприємницької діяльності повинен розподілятися на встановлені законом цілі.
10. **Позики.** Як і будь-яка інша організація, громадські об'єднання можуть користуватися позиками.
11. **Розіграш лотерей.** У результаті розіграшу учасники виграють призи, а виручка від продажу квитків спрямовується на суспільно корисну мету. Лотерею можна проводити як самостійно, так і в рамках організованого заходу – фестивалю, концерту тощо. В деяких країнах подібна діяльність може вимагати реєстрації або затвердження у відповідних інстанціях.
У пошуках нових джерела фінансування діяльності неурядових організацій, можна зустріти такі терміни, як:
12. **Спонсорство.** Загальний термін для процесу збору коштів, пов'язаного з діяльністю організації. Спонсор вносить кошти або в натуральній формі, або у грошовій. Нерідко спонсором є компанія, яка перераховує гроші в обмін на просування своєї діяльності, наприклад, рекламу.
13. **Краудфандинг.** Найчастіше стосується збору коштів через інтернет-платформи для краудфандингу на конкретні види діяльності або проектів.

Серед краудфандингових платформ, що популярні в Україні, можна назвати Спільнокошт <https://biggggidea.com/>, Na-Starte <https://na-starte.com/>, КУБ <https://kub.pb.ua/>, Mo.Cash <https://mo.cash/>, Komubook <https://komubook.com.ua/>, Kickstarter <https://www.kickstarter.com/>, Indiegogo <https://www.indiegogo.com/>, RocketHub <http://rockethub.org/>³¹.

³¹ Краудфандинг для Малих та Середніх Підприємств. <https://www.smedevelopment.info/searchfinance/3/> (дата звернення: 01.05.2021).

Грантодавці, як правило, підтримують лише конкретні проекти і ніколи не фінансують їх у повному обсязі. Співпраця зі спонсорами – це використання бізнесу для допомоги некомерційним підприємствам грошима або іншими видами підтримки. Це може бути залучення великого бізнесу, наприклад, коли величезні промислові заводи спонсорують спортивні та культурні заходи. Більшість компаній фінансують соціальні ініціативи з двох причин: вони вірять, що отримають від цього певні комерційні вигоди, хочуть по-справжньому допомогти комусь. Спонсорство може бути чудовим способом просування вашої ідеї. Отже, коли ви вибираєте спонсора, важливо врахувати переваги для нього від підтримки вашої ідеї.

Важливо презентувати відповідну пропозицію потенційному спонсору. Якщо ваш запит на спонсорство буде відхилено, іншої можливості не буде. Як шукати спонсорів на локальному рівні?

1. **Визначте місцевих бізнесменів, які можуть бути спонсорами:**
 - ті, хто наймає велику кількість працівників;
 - товариства з широкими контактами та місцевими зв'язками;
 - люди, які емоційно пов'язані з вашою громадою;
 - заклади, що відповідають темі вашого проєкту.
2. **Сплануйте тип спонсорської допомоги.** Спонсорство не повинно означати пожертвування готівкою. Взамін можна запропонувати виконання певної роботи для спонсора в обмін на підтримку.
3. **Виберіть конкретну людину, представника потенційного спонсора.** Зазвичай за фінансування відповідають відділи маркетингу. Знайдіть координати керівників підприємств і тих, хто відповідає за маркетинг, направляйте свої пропозиції безпосередньо їм.
4. Пам'ятайте, що у великих кампаніях бюджети на рекламу та спонсорство затверджуються наперед.

Визначте потенційних спонсорів: хто може бути зацікавлений у проєкті, хто може долучитися та чому, чи підходить він вам з точки зору галузі, специфіки замовника, ринку та товару.

5. У своїй пропозиції чітко **вказіть, що отримає спонсор:** пряме моральне задоволення чи партнерство.
6. **Не жебракуйте і не випрошуйте кошти,** а пропонуйте угоду.

Нерідко рішення про фінансування проєкту приймається наприкінці вступного етапу, тобто визначення цілей та завдань. Складання бюджету проєкту відбувається в кілька кроків / етапів. Якщо тривалість проєкту розрахована на понад рік, потрібно скласти окремі бюджетні частини для кожного етапу практичного втілення проєкту.

Окреслення фінансових рамок проєкту – одна з найскладніших процедур. Правильно розрахований бюджет – це квінтесенція проєкту, що свідчить про його ретельне опрацювання.

Початкові розрахунки щодо фінансових витрат можна робити вже на початку обдумування ідеї проєкту. Істотно, що в соціальних проєктах, які фінансуються за рахунок коштів та в країнах ЄС, відсутні чіткі рамки щодо бюджетної складової і на кожний конкурсний відбір пропонуються інші вимоги. По-друге, існує кілька різновидів фінансових витрат. Зокрема, часто на початку проєкту складається так званий *фінансовий бюджет* (financial budget), який не лише окреслює суми, необхідні для виконання бюджету, але й визначає джерела фінансування.

Фінансовий монтаж бюджету полягає у тому, щоб ідентифікувати гіпотетичні джерела фінансування проєкту. Цей етап передбачає окреслення власних засобів і визначення фінансів, які «прийдуть» іззовні. Після цього вже можна створювати *бюджет коштів* проєкту. Він виконує внутрішню функцію, окреслює можливості та обмеження.

ФУНКЦІЇ ТА ЕТАПИ СТВОРЕННЯ БЮДЖЕТУ

Перш за все він виконує внутрішню функцію, визначаючи фінансові можливості та обмеження, яких слід дотримуватися під час реалізації проєкту, відповідно до його цілей.

Цей бюджет іноді називають оцінкою витрат, тобто визнанням допустимих витрат на виконання окремих видів діяльності та завдань у проєкті. Це також інструмент зовнішнього контролю.

Отже, функції бюджету полягають у наступному:

- 1) **аналітична** - порівняння витрат із доходами (оцінка доцільності проєкту);
- 2) **розподільча** – порівняння можливих альтернативних рішень у рамках проєкту, (наприклад, порівняння прибутковості придбання або оренди обладнання);
- 3) **управлінська** – можливість постійного контролю за використанням ресурсів для досягнення цілей проєкту і, отже, за організаційною ефективністю;
- 4) **контролююча** – дозволяє порівняти досягнуті ефекти та заплановані.

Додатково підкреслимо, що бюджетування у проєкті орієнтує підрядників проєкту на поставлені цілі, об'єднує різних підрядників та координує їх діяльність. Бюджет дисциплінує у питаннях використання коштів, мобілізує діяти ощадливо в рамках проєкту. Фактично це одночасно основа та інструмент управління в проєкті.

Етапи створення бюджету:

1. Визначити період, що охоплюється бюджетом.
2. Визначити різновид, походження витрат.
3. Розробити бюджет коштів проекту.
4. Перевірити доцільність бюджету з точки зору наявності коштів.
5. Перевірити доцільність бюджету з точки зору фінансової ліквідності.
6. Затвердити бюджет проекту.

Бюджетні категорії

Прямі витрати на організацію та проведення заходів:

- оплата праці консультантів, експертів, тренерів;
- оренда приміщення, харчування учасників, роздаткові матеріали.

Адміністративні витрати:

- оплата праці персоналу проекту;
- телефон, Інтернет, поштові витрати;
- оренда офісу/комунальні послуги.

Відрядження:

- проїзд, добові, готель.

Придбання матеріальних цінностей:

- друковані матеріали;
- техніка та обладнання.

Кожна бюджетна категорія повинна містити **інформацію про одиницю розрахунку** (наприклад, штука, година, людино-день, місяць, кілометр тощо), **кількість одиниць**, необхідних для виконання завдання (200 шт., 30 людино-днів тощо); **вартість одиниці** (наприклад, 10 грн / шт.), **час використання** (коли ми виконаємо завдання), **джерела фінансування** (власні кошти, партнерські, спонсорські, позики, гонорари, що сплачуються бенефіціарами).

Таблиця 4
Бюджет відповідно до розподілу коштів³²

Видатки	Один.	К-ть од.	Ціна за один.	Сума			Інші дже-рела
				Phase	Власні кошти	Разом	
1. Людські ресурси							
1.1 Винагорода для вітчизняного персоналу							
1.1.2 Адміністративний та допоміжний міс. персонал							
1.1.3 Тренери, експерти	год						
1.1.4 Модератори	год						
1.1.5 Куратори груп	год						
1.1.1. Координатор тренінгів та проекту	год						
1.3.3 Участь у семінарах і конференціях	кошти на харчування та проживання						
Разом людський капітал							

³² *Planowanie i zarządzanie projektem.*

Таблиця 5

Бюджет відповідно до завдань³³

Завдання	Одиниця	Кількість одиниць	Вартість однієї одиниці	Разом	Власний внесок	Phase
2. Етап II – Навчання лідерів молодіжних організацій						
2.1 тренери (2 люд.х4 зустрічіхгод.)	год					
2.2 транспорт - білети на автобус (15люд.х2)	шт.					
2.3 транспорт - доїзд тренерів (2 х 500)	км					
2.4 навчальні матеріали для учасників	шт.					
2.5 оренда приміщення	людино-день					
2.6 ночівля для українських лідерів (15 люд.х5)	кількість					
2.7 харчування учасників (15 люд.х5)	людино-день					
2.8 ночівля для тренерів	кількість					

³³ *Planowanie i zarządzanie projektem.*

Таблиця 6

Приклад бюджету, який враховує фінансові надходження³⁴

Завдання	Загалом	Термін реалізації				
		I кв. 04	II кв. 04	III кв. 04	IV кв. 04	V кв. 05
2. Етап II – Навчання лідерів молодіжних організацій						
2.1 тренери (2 люд.Х4 зустрічі.Х6год.)						
2.2 транспорт – квитки на автобус (15 люд.Х2)						
2.3 транспорт – доїзд тренерів (2Х500)						
2.4 навчальні матеріали для учасників						
2.5 оренда приміщення						
2.6 нічліги для українських лідерів (15 люд.Х5)						
2.7 харчування (15 люд.Х5)						
2.8 ночівля для тренерів						
2.9 рапорт з тренінгів						
2.10 евалюація програми тренінгів						
2.11 моніторинг ефектів навчання						

³⁴ *Planowanie i zarządzanie projektem.*

ПОМИЛКИ В БЮДЖЕТАХ

Проблеми у бюджетах можна побачити у вже реалізованих проєктах, оскільки фінансові недоопрацювання призводять до ускладнень у процесі реалізації проєктів, а також впливають на ефективність виконання цілей проєкту загалом.

Документування витрат:

- опис рахунків-фактур не відповідає стандарту;
- відсутність опису, які заходи проводились, якою програмою;
- відсутність інформації про частку наданих коштів та власний внесок у конкретних видатках в описі рахунків-фактур;
- копії рахунків-фактур без наявних оригіналів;
- здійснення витрат після запланованого періоду реалізації проєкту;
- внесення статей бюджету, не передбачених у заяві на проєкт;
- перевищення статей бюджету понад допустимий рівень без попередньої консультації з грантодавцем;
- помилки підведення витрат;
- відсутність підписів, штампів на рахунках-фактурах та рахунках³⁵.

Документування виконаних завдань:

- відсутність доказів у звітах, що підтверджують досягнення таких цілей, як: списки відвідувачів, протоколи із засідань та звіти про виконану діяльність, фотографії тощо;
- у звітній документації відсутні матеріали, розроблені під час реалізації проєкту (робота учасників, звіти про опитування)³⁶.

³⁵ *Planowanie i zarządzanie projektem.*

³⁶ *Там само.*

Управління проектом та досягнення запланованих цілей проекту:

- невиконання запланованих заходів, що вплинуло на можливість досягнення запланованих цілей проекту;
- відсутність домовленостей із грантодавцем щодо змін у графіках та статтях бюджету; менша кількість учасників проекту порівняно із запланованою кількістю.

Під час впровадження уважно вивчіть умови контракту та перед поданням звіту перевірте, чи відповідає звіт формальним вимогам. Завдяки цьому ви зможете уникнути стандартних помилок, демонструючи тим самим професіоналізм власної організації.

Отже, добре підготовлений бюджет дозволяє швидко ознайомитися з проектом та запланованими заходами, результатами та цілями. І хоча при плануванні проекту бюджет буде останнім елементом, він стане зв'язною ланкою, адже на початку реалізації проекту бюджет стане першим елементом, який ми будемо вивчати. Його правильне використання може гарантувати успіх у реалізації проекту.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Безпалько О.В. *Соціальне проектування. Навчальний посібник*. Київ, 2010.
2. Ноздріна Л. В. *Управління проектами: Підручник* / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ, 2010.
3. *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій* / За ред. О. В. Кулініча. Харків, 2017.

4. *Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ, 2017. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf (дата звернення: 18.02.2021).*
5. Фесенко Т. Г. *Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. Навчальний посібник.* Харків, 2012. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf> (дата звернення: 15.04.2021).

Допоміжна:

1. *Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: Монографія / Кол. авт.; Відп. ред. проф. Н. Р. Нижник.* Київ, 1997.
2. *Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»:* *Наук.-практ. коментар.* Київ, 1999.
3. Корнієнко М. І. *Міське самоврядування.* Київ, 1997.
4. *Краудфандинг для Малих та Середніх Підприємств.* URL: <https://www.smedevelopment.info/searchfinance/3/> (дата звернення: 30.04.2021).
5. *Міське самоврядування в Україні: історія, сучасність, перспективи розвитку.* Київ, 2000.
6. *Ресурс статистичної служби Європейського Союзу.* URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (last accessed: 24.03.2021).
7. Стеченко Д.М. *Управління регіональним розвитком: Навч. посіб.* Київ, 2000.

8. Bartoszek A., Czekaj K., Faliszek K., Niesporek A., Trawkowska D. *Konsepce i wyznaczniki dobrych praktyk w pomocy społecznej. Instytucje wsparcia a monitoring problemów społecznych w Katowicach – Księga dobrych praktyk.* Katowice, 2012. URL: <https://www.katowice.eu/SiteAssets/Strony/Diagnoza-problemow-spoecznych-i-monitoring-aktywizacji-polityki-rozwoju-zasobow-ludzkich/Podrecznik.pdf> (last accessed: 24.03.2021).
9. *Social Studies Project Handbook.* ST Charles Parish Public school, 2015-2016. URL: <https://www.stcharles.k12.la.us/site/handlers/filedownload.ashx?moduleinstanceid=13737&dataid=18923&FileName=Social%20Studies%20Fair%20Project%20Handbook.pdf> (last accessed: 24.03.2021).

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Назвіть основні складові фінансування проєкту.
2. Наведіть приклади джерел фінансового забезпечення проєкту.
3. Охарактеризуйте основні пункти кошторису проєкту.
4. За які послуги можна стягувати плату в рамках проєктної діяльності.
5. Охарактеризуйте поняття «фандрейзинг».
6. Що таке «пожертвування» для проєкту? Які особливості здійснення пожертвувань в Україні та за кордоном?
7. В чому полягає відмінність між спонсорством та краудфандингом?
8. Наведіть функції бюджету проєкту.
9. Вкажіть етапи створення бюджету.
10. Де і як шукати джерела фінансування проєкту?

Тема 6

РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ НА ЕТАПІ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ

1. Проєктні ризики.
2. SWOT-аналіз як метод виявлення ризиків.
3. Як реагувати на ризик?

ПРОЄКТНІ РИЗИКИ

Часткова або повне невиконання цілей проєкту може нести загрозу для усього проєкту. Варто усвідомлювати, що незважаючи на чіткий і структурований план дій, можуть скластися непередбачувані обставини. У випадку «чорного сценарію» варто мати заздалегідь напрацьовані способи виходу з кризи. Отже, необхідно заздалегідь проаналізувати потенційні ризики та загрози, які можуть з'явитись у процесі реалізації проєкту.

Наведені проблеми можна описати в категоріях ризиків, які є невід'ємною частиною більшості запланованих дій. **Проєктні ризики** (project risk) – це ймовірність появи дій або явищ, які знаходяться поза сферою впливу учасників проєктної групи. Ці дії та явища можуть мати позитивні або негативні наслідки для втілення проєкту або його окремих етапів³⁷.

³⁷ European Commission's Project Cycle Management Guidelines, 2004. URL: <https://iwlearn.net/resolveuid/6044b286-0674-40db-9043-a947532161cd>. С. 145.

Проблеми, які виникають під час реалізації проекту

<ul style="list-style-type: none"> • Проблеми з фінансуванням • Команда та фахівці (виконавці) • Пасивність спільноти • Відсутність сприяння держави • Помилки у планування проекту (непослідовність) • Некоректна мета проекту • Форс-мажори • Безвідповідальність виконавців та учасників 	<ul style="list-style-type: none"> • Показники (індикатори) ефективності проекту представлені неповно або неграмотно • Невідповідність проекту потребам користувачів (суб'єктів) • Відсутність аналізу загроз (SWOT-аналіз) • Ігнорування зовнішніх обставин <p>Невміння/ небажання використати досвід інших у подібних проєктах</p>
---	--

Ризик є предметом вивчення багатьох галузей науки. Необхідність проведення досліджень щодо ризику виникла в сучасну епоху, однак лише в XX столітті вдалося професійно виміряти та знайти способи контролювати ризик. Беззаперечний той факт, що ризик супроводжував людину з початку історії. Ризик інтегрований у динамічну еволюційну модель світу, саме тому він є чимось об'єктивним. При спробі визначити дефініцію

ризикі слід підкреслити, що в літературі немає одностайності з цього приводу, оскільки ризик є неоднозначним та складним поняттям. Саме слово походить від давньоіталійського *risicare*, що означає «наважитися». Із семантики цього терміну випливає, що ризик слід розуміти як вибір, а не як неминучість³⁸.

Джерелом ризику є будь-який чинник, який впливає на параметри та результати проєкту. У розвитку теорії та практики поняття ризику слід відрізнити від невизначеності. Наприклад, Дж. Пфедфер визначив взаємозв'язок між ризиком та невизначеністю: «Ризик ... являє собою комбінацію декількох видів азарту, він вимірюється ймовірністю; невизначеність вимірюється рівнем віри. Ризик – це стан світу; невизначеність – стан уяви»³⁹. Сьогодні більшість авторів визначають ризик як стан, при якому можливості та шанси його виникнення невідомі, однак його можна передбачити.

³⁸ Див.: Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. *Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник*. Одеса, 2011.

³⁹ Цит. за: Посохов І. М. *Аналіз змісту поняття ризик і наукові підходи щодо визначення сутності ризику* / І. М. Посохов // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків, 2012. № 5. URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0/vestnik/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/2012/5/19Posokh.pdf> (дата звернення: 15.12.2020).

Діаграма 1

Типи ризиків⁴⁰



SWOT-АНАЛІЗ ЯК МЕТОД ВИЯВЛЕННЯ РИЗИКІВ

Серед інструментів, що дозволяють описати та верифікувати проєктні ризики, найбільш популярним методом в управлінні є так званий SWOT-аналіз. SWOT-аналіз активно використовують спеціалісти у сфері управління, що передбачає оцінювання стратегічної ситуації фірми. SWOT-аналіз зручний у використанні й може бути застосований навіть непрофесіоналами, оскільки дозволяє переглянути та оцінити ситуацію фірми або проєкту.

⁴⁰ *Управление рисками в системах нормативного регулирования. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций. Нью Йорк и Женева, 2014. URL: https://unece.org/DAM/trade/Publications/WP6_ECE_TRADE_390R.pdf (дата звернення: 18.02.2021). С. 14.*

Абревіатура SWOT – у перекладі з англійської означає:

STRENGTHS – сильні сторони
WEAKNESSES – слабкі сторони
OPPORTUNITIES – шанси
THREATS – загрози.

Метод використовує просту схему класифікації, розподіляючи всі чинники, що впливають на теперішню і майбутню ситуацію, на внутрішні та зовнішні (з огляду на місце), а також на позитивні та негативні (з огляду на спосіб впливу):

зовнішні позитивні – ШАНСИ;
зовнішні негативні – ЗАГРОЗИ;
внутрішні позитивні – СИЛЬНІ СТОРОНИ;
внутрішні негативні – СЛАБКІ СТОРОНИ.

Загрози – сукупність усіх зовнішніх чинників, які можна трактувати як бар'єри та перешкоди, додаткові кошти, небезпеку. Їх наявність зменшує потенціал розвитку, заважає повністю використати шанси. **Шанси** – тенденції та явища в оточенні. Використані у відповідний спосіб, вони можуть перетворитись на стимул у розвитку, послабити загрози.

Сильні сторони – переваги, які відрізняють нас від інших суб'єктів, що діють у цій самій сфері або у регіоні. Їх джерелом може стати матеріальний потенціал (сучасні технології, добрий технічний стан), висока якість послуг, марка, довіра бенефіціарів, а також кваліфіковані співробітники, високий оборот, частка на ринку, низьке фінансове навантаження тощо. **Слабкі сторони** – наслідки обмежень, низьких умінь та засобів.

У соціальних проєктах SWOT-аналіз полягає в ідентифікації чотирьох груп чинників та описі їх впливу на розвиток того, що ми робимо. Аналіз вказаних чинників дозволяє усвідомити ситуацію, виробити найбільш оптимальну стратегію.

Таблиця 8

**Приклад невдалого SWOT-аналізу соціального проєкту,
спрямованого на оптимізацію освітнього процесу
(неповний, не враховує всі нюанси, що виникають на етапі
планування проєкту)⁴¹**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> реалізація стратегії не вимагає великих фінансових ресурсів (фінансовий аспект) групова робота не лише сприятиме оптимізації шляхів перевірки знань, а й дозволить учням поліпшити власні знання та вміння 	<ul style="list-style-type: none"> колективна робота дозволяє списувати (освітній аспект) розробка й узгодження правил забирає багато часу та вимагає великих зусиль
Шанси	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> директор може зацікавитись цим недорогим методом перевірки знань (освітній аспект) фінансова підтримка батьківської ради на придбання канцелярського приладдя, необхідного для роботи в групах (фінансовий аспект) 	<ul style="list-style-type: none"> директор може не погодитися на обмеження підходить лише для роботи в групі, без врахування індивідуальної роботи (освітній аспект) учні можуть не зацікавитись подібною формою роботи (освітній аспект)

⁴¹ *Poradnik jak stworzyć projekt rozwiązania problemu? Konkurs wiedzy obywatelskiej i ekonomicznej 2011/2012.* URL: <https://edutuba.ceo.org.pl/files/dokument/15917/Konkurs%209%20-%20projekt%20rozwi%C4%85zania%20problemu%20-%20poradnik.pdf> (last assecced: 27.04.2021).

Таблиця 9

**Приклад SWOT-аналізу, запропонованого
у Стратегії інтеграції та розв'язання соціальних проблем
зміни Стара Камениця на 2008 – 2013 рр.⁴²**

Проблеми безробітних осіб	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - зростання значення освіти як цінності 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень безробіття - наявність тривалого безробіття як серед жінок, так і серед чоловіків - явище успадкування безробіття - низький рівень освіти тривало безробітних - нездатність підвищити кваліфікацію тривало безробітних - відсутність неурядових організацій, що допомагають безробітним - недостатня підготовка соціальних працівників до роботи з безробітними
Шанси	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - співпраця місцевої та регіональної влади з соціальними партнерами в розв'язанні проблем безробітних та довготривалих безробітних 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення тривалого безробіття та успадкування безробіття - розвиток явища соціальної ізоляції - відсутність взаємозв'язку програм для довгостроково безробітних з програмами розвитку, перепідготовки та реорганізації людських ресурсів - низька професійна та географічна

⁴² *Strategia integracji i rozwiązywania problemów społecznych Gminy Sara Kamienica na lata 2008-2013. Załącznik do Uchwały Nr XXXII/169/08 Rady Gminy Stara Kamienica z dnia 11 grudnia 2008 r.* URL: <http://gopsstarakam.naszops.pl/strategia> (last accessed: 03.05.2021). С. 72-79.

	<p>мобільність</p> <ul style="list-style-type: none"> - послаблення сімейної установи в громадах, які постраждали від безробіття - важкий доступ до навчання впродовж життя у сільській місцевості - існування нелегальної зайнятості
Проблеми дітей, молоді та сімей	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - співпраця між установами, що займаються проблемами дітей та молоді - належне спілкування між працівниками місцевого самоврядування та недержавними сферами - високий рівень активності у пошуку позабюджетних фондів - належні умови для проведення ефективної соціальної роботи - активна діяльність працівників соціальних служб щодо допомоги дітям та молоді - заходи місцевого самоврядування для запобігання порушенням функціонування сім'ї 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня сума коштів - зайнятість, невідповідна потребам професійного персоналу в системі соціального забезпечення - незначна підтримка з боку місцевого самоврядування неурядових організацій та неформальних груп, що працюють для дітей, молоді та сімей - дефіцит центрів підтримки сімей, що опинились у кризі - обмежений ступінь забезпечення доступу дітей та підлітків до різних форм проведення вільного часу - обмежена активність у просуванні ідеї волонтерства серед дітей та молоді

Шанси	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - членство Польщі в Європейському Союзі як шанс поліпшити соціальну політику щодо дітей, молоді та сім'ї завдяки проведенню профілактичних програм у школах 	<ul style="list-style-type: none"> - незначна роль неурядових організацій у роботі з надання допомоги дітям та молоді - децентралізація влади, що є несприятливим для надання соціальної допомоги дітям та молоді - існування загроз для функціонування сім'ї: залежності, руйнування сімейних зв'язків, безробіття, домашнє насильство та бідність - незадовільний рівень співпраці школи та сім'ї - недостатня медична допомога в школах - низький рівень правової стабільності у сфері соціальної допомоги дітям та сім'ям

Типові помилки у проектах

<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність стратегії - Неповний аналіз ситуації (поверховість, недбалість, відсутність експертної оцінки) - Відсутність взаємодії у команді та між суб'єктами проекту - Дії, спрямовані на процес, не на результат («масло масляне») - Невміння/ небажання перевіряти результати проекту та їх ефективність - Вихід поза бюджетні рамки (фінансування) - Непорядок у документах
--

ЯК РЕАГУВАТИ НА РИЗИКИ?

Оскільки ризик – невід’ємна частина кожного проєкту, необхідно управляти ризиками, тобто навчитись опанувати 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 ризика.

Етапи управління ризиками:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків;
- планування стратегії;
- моніторинг та контроль над ризиками.

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. Пошук джерела ризиків можна виконати, використовуючи такі інструменти:

- «мозковий штурм»;
- листок критичної оцінки та аналізу;
- консультації з експертами;
- техніка PESTEL та інші.

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.

Таблиця 10

**Аналіз ризиків проєкту
«Післядипломна освіта», метою якого є створення
«пакета» післядипломної освіти для працівників фірм,
вартість якого буде значно меншою за ринкові ціни на
подібні послуги⁴³**

- 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.
- Порухення 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.

⁴³ Podręcznik zarządzania projektami miękkimi. W kontekście funduszu społecznego. Ministerstwo rozwoju regionalnego. Warszawa, 2006. С. 72.

Реакцію на потенційні ризики, уміння їх передбачити та діяти у відповідь називають управлінням ризиками. Ефективне управління ризиками є відображенням соціально-економічного прогресу. Планування реакції на ризик – це не що інше, як взяття відповідальності за реалізацію певних дій у відповідь на ризик, узгодження реакції на ризик конкретних груп людей або організацій. Метою протидії ризику є його усунення або зменшення на практиці.

Виділяють такі *стратегії реагування на ризик*⁴⁴:

1. **Уникнення ризику** – стратегія передбачає зміну плану проєкту для усунення ризику або захисту цілей проєкту від впливу ризиків. Втім, ця стратегія підійде не для кожного ризику. Наприклад, деякі типи ризику вимагають лише уточнення вимог, додаткової інформації, оптимізації комунікації в рамках проєкту.
2. **Передача ризиків іншим виконавцям**. Стратегія не усуває ризик, однак є цінним рішенням, наприклад у випадку фінансового ризику (страхування, гарантії, поручительство тощо).
3. **Зменшення ризику** передбачає зменшення ймовірності настання ризиків до певного рівня. Вимагає заздалегідь продуманих дій. Тактика підходить для ризиків, які важко спрогнозувати або передбачити.
4. **Прийняття ризику**, наприклад, шляхом створення певного резерву ресурсів проєкту (фінансових, матеріальних), які можна задіяти у разі несприятливої події.

⁴⁴ *Analiza ryzyka w projektach*. Towarzystwo Amicus. Białystok, 2012. URL: https://www.towarzystwoamicus.pl/images/publikacje/Analiza_ryzyka_w_projekcie.pdf (last accessed: 24.03.2021). С. 21.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Е. *Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми: Підручник*. Тернопіль, 1997.
2. Ноздріна Л. В. *Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної*. Київ, 2010.
3. *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій / За ред. О. В. Кулініча*. Харків, 2017.
4. *Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ, 2017. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf (дата звернення: 18.02.2021).*
5. Фесенко Т. Г. *Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. Навчальний посібник*. Харків, 2012. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf> (дата звернення: 15.04.2021).

Допоміжна:

1. Ресурс статистичної служби Європейського Союзу.
URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (last accessed: 24.03.2021).
2. Управление рисками в системах нормативного регулирования. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций, Нью Йорк и Женева, 2014. URL: https://unece.org/DAM/trade/Publications/WP6_ECE_TRADE_390R.pdf (дата звернення: 18.02.2021).
3. Analiza ryzyka w projektach. Towarzystwo Amicus. Białystok, 2012. URL: https://www.towarzystwoamicus.pl/images/publikacje/Analiza_ryzyka_w_projekcie.pdf (last accessed: 24.03.2021).
4. Barbier, J. M. *Działanie w kształceniu i pracy socjalnej*. Katowice, 2006.
5. Chludziński, M., Przybylski, W. *Jak skutecznie napisać projekt socjalny?* Warszawa: Wydawnictwo Verlag Dashöfer, 2004.
6. *European Commission's Project Cycle Management Guidelines*, 2004. URL: <https://iwlearn.net/resolveuid/6044b286-0674-40db-9043-a947532161cd> (last accessed: 23.03.2021).
7. Kim Klein. *Fundraising for Social Change*. Fifth edition, revised & expanded, 2007. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5873/82/L-G-0000587382-0002384894.pdf> (last accessed: 16.03.2021).
8. *Poradnik jak stworzyć projekt rozwiązania problemu? Konkurs wiedzy obywatelskiej i ekonomicznej 2011/2012*. URL: <https://edutuba.ceo.org.pl/files/dokument/15917/Konkurs%209%20-%20projekt%20rozwi%C4%85zania%20problemu%20-%20poradnik.pdf> (last accessed: 27.04.2021).

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте ризик «масштабу» проекту.
2. В чому полягає часовий ризик проекту?
3. Охарактеризуйте ризики витрат у проекті.
4. Назвіть основні етапи оцінки ризиків проекту.
5. Які основні проблеми виникають під час реалізації проекту?
6. Розшифруйте аббревіатуру SWOT.
7. В чому завдання SWOT-аналізу?
8. Які типові помилки у проектах?
9. Наведіть етапи управління ризиками.
10. Як реагувати на загрозу ризику в проекті?

Тема 7

ОЦІНКА, МОНІТОРИНГ ТА ЕВАЛЮАЦІЯ ПРОЄКТУ

1. Визначення і дефініції. Оцінка та моніторинг проєкту.
2. Підготовка та проведення евалюації.
3. Методи проведення. Використання результатів.

ВИЗНАЧЕННЯ І ДЕФІНІЦІЇ. ОЦІНКА ТА МОНІТОРИНГ ПРОЄКТУ

Усі етапи проєктного циклу пов'язані між собою. Вже з перших кроків складання проєкту необхідно проводити попередню оцінку логіки та змісту наших дій. Результати, отримані при проведенні моніторингу та здійсненні оцінки реалізації проєкту, використовуються для звітності та висвітлення проєкту, сприяють розумінню ефективності поставленої мети і завдань.

Оцінювання проводять, оскільки воно дозволяє поліпшити контроль над реалізацією проєкту, при цьому враховуються стратегічні, тактичні, символічні причини. Тобто вдосконалення або оптимізація проєкту напряму залежить від якісного моніторингу та оцінювання проєкту.

Оцінка проєкту може бути використана після завершення роботи над проєктом з метою виправлення, коригування або вирівнювання наступних проєктів, пов'язаних із попереднім.

Серед дослідників та практичних діячів у галузі проєктної діяльності можна зустріти два окремі поняття, які так чи інакше пов'язані з контролем над проєктом.

Отже, **моніторинг** – це збір та аналіз проведеної інформації про проєкт або програму, поки проєкт / програма триває. **Оцінка** – це періодична ретроспективна оцінка

організації, проекту або програми, яка може проводитися внутрішньо або зовнішніми незалежними оцінювачами⁴⁵.

Важливо розуміти, що **евалюація** – це фактично *оціночне дослідження* в рамках проекту, систематичний збір емпіричних даних та контекстної інформації про проект чи програму (що, хто, як, навіщо), яке допомагає правильно запланувати, втілити проект, зробити його високоефективним⁴⁶.

Підкреслимо, що у світовій практиці у практичних рекомендаціях з написання та реалізації проектів використовують термін «евалюація», що в перекладі з англійської власне й означає «оцінку», яку необхідно провести завчасно, з метою зрозуміти важливість, цінність будь-чого⁴⁷. «Евалюація», як калька з англійської, вживається в українському науковому просторі досить рідко. Тим не менше, на відміну від українського терміна «оцінка» («оцінювання»), «евалюація» краще відображає завчасний характер оціночних дій.

Важливо відрізнити також поняття «аудит проекту» та «оцінювання/евалюація» проекту. **Аудит** – це перевірка осіб, проектів, організацій, дій, яку проводять лише в рамках законодавчої бази (Закон України про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність⁴⁸).

Отже, **евалюація** – це публічна відкрита загальна оцінка підготовки, процесу реалізації та наслідків проекту, а також їх адекватності, яка дозволяє:

⁴⁵ *A step by step guide to Monitoring and Evaluation*, 2014. URL: <https://transitionnetwork.org/wp-content/uploads/2016/09/Monitoring-and-evaluation-guide.pdf> (last accessed: 15.04.2021). С. 5. (Evaluation – оцінка, Evaluate – оцінювати).

⁴⁶ Laursen M., Svejvig P., Le Gerstrøm Rode A. *Four Approaches to Project Evaluation* // The 24th Nordic Academy of Management Conference (NFF-2017) At: Bodø, Norway. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338389234_Four_Approaches_to Project Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/338389234_Four_Approaches_to_Project_Evaluation) (last accessed: 18.03.2021). С. 3.

⁴⁷ *Evaluate*. <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/evaluate> (last accessed: 18.03.2021).

⁴⁸ *A step by step guide to Monitoring and Evaluation*. С. 5.

- оцінити та продемонструвати свою ефективність у досягненні цілей та / або впливу на життя людей;
- вдосконалити внутрішнє навчання та прийняття рішень щодо проектування, способу роботи проектної групи;
- встановити фактори успіху, окреслити бар'єри, які заважають роботі;
- визначити складові проекту, які не працюватимуть ефективно;
- розширити можливості та мотивувати волонтерів і прихильників проекту;
- забезпечити підзвітність ключовим зацікавленим сторонам (наприклад, локальній спільноті);
- розширити вплив проекту;
- впливати на державну політику;
- поділитися результатами з іншими громадами та спільнотою⁴⁹.

Евалюація не є:

- аудитом;
- моніторингом;
- науковим дослідженням.

ПІДГОТОВКА ТА ПРОВЕДЕННЯ ЕВАЛЮАЦІЇ

Загальноприйнято, що евалюація **проводиться в кілька етапів:**

- ex-ante – перед проведенням / втіленням проекту \ програми;
- mid-term – реалізується під час реалізації проекту \ програми (в середині);
- ex-post – після завершення проекту \ програми.

⁴⁹ *A step by step guide to Monitoring and Evaluation. С. 5.*

Окрім того, **евалюація поділяється на:**

- внутрішню,
- зовнішню.

Ключові питання, які можемо поставити собі перед проведенням евалюації:

- Навіщо нам потрібна оцінка?
- Що саме ми будемо оцінювати?
- Чи можна взагалі оцінити проєкт?
- Які методи та інструменти оцінки?
- Хто і що буде робити в межах евалюації?

Критерії евалюації проєкту

- Адекватність (relevance) / релевантність мети проєкту, - визначення потрібності 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 етапі⁵⁰.

Нерідко **показники** та відповідні методи збору інформації в рамках евалюації можуть виглядати так:

⁵⁰ *Ewaluacja krok po kroku, czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL/ Aktualizacja.* – Warszawa, 2011.

Таблиця 11

Індикатори евалюації
(на прикладі проєкту, присвяченого
емісії парникових викидів у громаді)⁵¹

Питання та показники	Методи збору інформації	Частота збору інформації
	Актуальність, значущість / Relevance	
Числові показники; сприйняття актуальності учасниками проєкту	Самооцінка Анкета учасника Анкета для спільноти (бенефіціарів)	Щорічно Одноразово, на початку проєкту Кожні три роки
	Ефективність / Effectiveness	
Сприйняття соціальних норм, принципи користування енергією у домогосподарстві	Анкета учасника	На початку та в кінці програми
	Наслідки / Impacts	
Побутове споживання енергії	Показання лічильника	Щомісяця
Викиди вуглецю	Обчислення за спеціальною формулою	На початку та в кінці програми
Використання енергії громадою в цілому	Оператор електричних мереж	Щорічно
Викиди вуглецю в громаді в цілому	Спеціалізовані інструменти обрахунку	Щорічно

⁵¹ A step by step guide to Monitoring and Evaluation. С. 14.

МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ. ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Серед іншого, отримати інформацію про проєкт та його результати можна за допомогою таких методик⁵²:

1. Аналіз публікацій з **відкритих джерел** про схожі проєкти, мета яких подібна до мети певного проєкту, вивчення досвіду інших організацій, що працюють у цій галузі.
2. Групова дискусія (з використанням групових технік) за участі **локальних партнерів** (які не є членами організації, що подає проєктну заявку), проводиться з метою діагностики можливості втілення отриманих результатів в інших проєктах та заходах.
3. Групова дискусія (з використанням групових технік) за участі **реалізаторів проєкту**, проведена з метою збору індивідуальних оцінок, вражень і формулювання рекомендацій.

Найпопулярнішими методами проведення евалюації є:

- аналіз документів,
- інтерв'ю,
- анкетування,
- спостереження.

Аналіз документів

Матеріалами до аналізу можуть послужити опис проєкту, договір про призначення дотації, різноманітні рапорти, які писалися впродовж виконання проєкту. Метод можна використовувати на попередньому етапі евалюаційного дослідження, як допоміжний інструмент для підготовки наступних етапів.

⁵² Łotys M. *Ewaluacja i rozliczenie projektów. Fundacja wspomagania wsi*. URL: <https://witrynawiejska.org.pl/data/elearning/ewaluacja.pdf> (last accessed: 2.05.2021). С. 22.

Групові та індивідуальні інтерв'ю

Інтерв'ю використовують на усіх етапах евалюації, для аналізу будь-яких аспектів проєкту. Мета інтерв'ю – з'ясувати думки учасників проєкту, а також його виконавців. Існує кілька видів інтерв'ю, в залежності від формальності розмови – неформальна розмова, структурована розмова (заздалегідь підготовані питання), формалізоване інтерв'ю (заздалегідь підготований опитувальник, ретельно опрацьований відповідно до вимог). Під час інтерв'ю є можливість поставити складні, «незручні» питання, респонденти можуть вільно висловлюватися, давати оцінки, важливі на їх погляд.

Інтерв'ю можна проводити з окремими учасниками (тет-а-тет) або у групах (так звані фокус-групи). Основною перевагою групового інтерв'ю є можливість отримати спонтанні відповіді, більша активність учасників.

Анкетування

Дозволяє охопити дослідженням значно більшу кількість учасників, його реалізація подекуди швидша та легша, ніж проведення інтерв'ю. Вимагає старанно опрацьованих питань та варіантів відповідей. Може містити відкриті та закриті питання. Проведення опитування за допомогою анкети можливе в паперовій та електронній формах.

Спостереження

Перебування у місці проведення дій в рамках проєкту дає можливість налагодити безпосередній контакт з учасниками проєкту, скласти особисте враження і дати оцінку щодо проведення заходів. В рамках цього методу варто підготувати формуляр спостереження у формі контрольного списку.

Результати евалюації можуть бути використані з різною метою.

Приклад 1. Вивчення якості проєктної групи, вдосконалення проєкту в напрямі кращого планування та реалізації.

Результати оцінки можуть бути використані для:

- перевірки ефективності розподілу завдань між членами команди;
- вивчення ефективності прийнятих процедур, що визначають принципи співпраці між членами проєктної групи;
- оцінки якості співпраці між членами команди;
- діагностики ролі окремих членів команди та відповідності виконуваних ними ролей встановленим цілям;
- оцінки можливостей та обмежень у плануванні, реалізації та координації проєкту;
- перевірки ефективності управління та координації роботи команди проєкту;
- оцінки потенціалу команди проєкту.

Приклад 2. Оцінка результативності проєкту та планування будь-яких коригувальних дій. Результати оцінки можуть бути використані для:

- вивчення того, наскільки вжиті заходи сприяють досягненню встановлених цілей проєкту;
- вивчення процесу реалізації проєкту та виявлення можливих загроз для досягнення цілей проєкту;
- аналізу того, чи може якийсь інший вид діяльності бути більш ефективним для досягнення передбачених цілей;
- діагностики порядку реалізації запланованих заходів, тобто чи збалансовані витрати на діяльність (фінансові, часові);
- перевірки відповідності реалізованих дій очікуванням та потребам бенефіціарів.

Таблиця 12

Приклад контрольного списку для вимірювання досягнень бенефіціара в результаті участі у проєкті⁵³

«М'який» результат	Анкетування \ інтерв'ю (прикладі питань)	Інші методи	Показники результату
Рівень задоволеності учасника	<p>Як би Ви оцінили свою участь у проєкті?</p> <p>(Шкала відповідей на вибір: від «дуже задоволений» до «дуже незадоволений»)</p>		<p>(Суб'єктивна оцінка учасника)</p> <p>Відсоток (кількість):</p> <ul style="list-style-type: none"> – задоволених – незадоволених
Зміна (підвищення) мотивації, наприклад, для подальшого навчання	<p>Ви бажаєте продовжувати свою освіту після завершення участі у проєкті? (Відповідь: так / ні). Наскільки це рішення пов'язане з вашою участю у проєкті?</p> <p>(Шкала відповідей на вибір: від «дуже бажаю» до «зовсім не бажаю»)</p>		<p>(Декларація учасника) Відсоток (кількість) осіб, які:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стверджують, що їх мотивація зросла – реально реалізують декларовані наміри

⁵³ Складено за: Łotys M. *Вказ. праця*. С. 30.

Розширення знань / підвищення кваліфікації		Аналіз документації: Скільки людей отримали сертифікат про закінчення курсу?	Кількість сертифікатів / атестацій про закінчення
Зміна (підвищення) самооцінки	Я відчуваю, що можу впоратися. (Шкала відповідей на вибір: від «я повністю погоджуюсь із цим твердженням» до «я категорично не погоджуюсь»). Порівняйте результати до і після проєкту.	Психологічний тест (питання, складені та інтерпретовані спеціалістом)	(Суб'єктивна оцінка учасника) Відсоток / кількість людей, які вважають, що: — можуть впоратися, чогось варті — вони не справляються
Зміна самооцінки щодо власних шансів, наприклад, знайти роботу.	Я відчуваю, що зараз у мене більше шансів знайти роботу. (Шкала відповідей на вибір: від «я повністю погоджуюсь із цим твердженням» до «я категорично не погоджуюсь»).		(Суб'єктивна оцінка учасника) Відсоток (кількість) людей, які думають про свої шанси: — підвищились — не змінилися — зменшилися
Зростання	Чи це зростання відбулось в результат участі у тренінгах	Спостереження	(Суб'єктивна оцінка)

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Е. *Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми: Підручник*. Тернопіль, 1997.
2. Безпалько О.В. *Соціальне проектування. Навчальний посібник*. Київ, 2010.
3. Минаев А. В. *Критерии и методы оценки проектов социального предпринимательства*. ТРУДЫ МФТИ. 2011. Том 3, № 3 Математика, управление, экономика. URL: https://mipt.ru/upload/b8b/Pages_153-158_from_Trud-11-20-arphcxl1tgs.pdf (дата звернення: 27.04.2021).
4. *Моніторинг і оцінювання соціального впливу проекту. Практичний посібник для виконавців проектів Надзвичайної кредитної програми з відновлення України*, 2016. URL: https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/912/91114/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_2016_ukr_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf (дата звернення: 27.04.2021).
5. Морозов В. В. *Компоненти управління проектами: навчальний посібник для самостійної роботи студентів магістратури по спеціальності 8.000003 «Управління проектами»*. Київ, 2005.
6. Ноздріна Л. В. *Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної*. Київ, 2010.

7. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій / За ред О. В. Кулініча. Харків, 2017.
8. Управление рисками в системах нормативного регулирования. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций, Нью Йорк и Женева, 2014. URL: https://unece.org/DAM/trade/Publications/WP6_ECE_TRADE_390R.pdf (дата звернення: 18.02.2021).
9. Яременко О. О. *Науковий супровід соціальних проектів: ідеологія і структура процесу* // Ukr. socium, 2004. № 1(3). URL: <https://ukr-socium.org.ua/uk/archives/no-1-3-2004/> (дата звернення: 15.04.2021).

Допоміжна:

1. Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. *Оценка в социальном проектировании*. Москва, 2010. URL: https://www.eval.ru/book_files/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%9E%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8_57.pdf (дата звернення: 3.03.2021).
2. Глазкова В. В. *Методические основы оценки эффективности социальных инновационно-инвестиционных проектов. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук*. Ярославль, 2015. URL: http://www.rd.uniyar.ac.ru/upload/iblock/279/avtoreferat_glazkovoy_v.v..pdf (дата звернення: 26.04.2021).

3. Гусева Е. Г. *Мониторинг и оценка проектов*. Санкт-Петербург, 2014. URL: <http://www.crno.ru/assets/files/skachat/2.pdf> (дата звернення: 27.04.2021).
4. *Інструмент оцінки сталості програм та проектів*. Київ, 2016. URL: <http://respond.org.ua/file/24u.pdf> (дата звернення: 26.04.2021).
5. Кравчук І., Пильгун Л., Савва М. *Моніторинг оцінювання соціального впливу проекту. Практичний посібник для виконавців проектів Надзвичайної кредитної програми з відновлення України*, 2016. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/mio_framework_final_web (дата звернення: 30.04.2021).
6. Курбатов В. И., Курбатова О. В. *Социальное проектирование: Учеб. пособие / В.И. Курбатов, О.В. Курбатова*. Ростов-на-Дону, 2001. URL: <https://library.lib.sfedu.ru/media/upload/images/show/kurb/13/13.pdf> (дата звернення: 27.04.2021).
7. *Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Лендьял М., Винницький Б., Ратейчак Ю.* Київ, 2007. URL: https://regionet.org.ua/files/Strategy_monitoring_CIDA_2007_ua.pdf (дата звернення: 28.04.2021).
8. Морозов В. В. *Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Планування проектів у MS Project: навчальний посібник / В. В. Морозов, О. Б. Данченко, О. І. Шаров*. Київ, 2011.
9. Рождественская Н.В., Богуславская С.Б., Боброва О.С. *Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив*. Санкт-Петербург, 2016. URL: [https://ngokitchen.ru/wp-content/uploads/2019/03/Rozhdestvenskaya Boguslavskaya a Bobrova Monografiya.pdf](https://ngokitchen.ru/wp-content/uploads/2019/03/Rozhdestvenskaya_Boguslavskaya_a_Bobrova_Monografiya.pdf) (дата звернення: 15.04.2021).

10. *Розвиток соціального підприємництва та створення нових робочих місць.* URL: <http://eef.org.ua/programi/mistsevij-ekonomichnij-rozvitok/rozvitok-sotsialnogo-pidpriyemnitstva/> (дата звернення: 15.04.2021).
11. Романовська Л. І. *Особливості соціального проектування в соціальній роботі* // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 2020. № 68. Т. 1. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/68/part_1/23.pdf (дата звернення: 02.05.2021).
12. *A step by step guide to Monitoring and Evaluation*, 2014. URL: <https://transitionnetwork.org/wp-content/uploads/2016/09/Monitoring-and-evaluation-guide.pdf> (last accessed: 15.04.2021).
13. *Community development evaluation manual. A guide to planning and evaluating community development work with refugee communities. NSW Service for the Treatment and Rehabilitation of Torture and Trauma Survivors (STARTTS)*, 2012. URL: <https://startts.org.au/media/Services-Community-Development-Evaluation-Manual.pdf> (last accessed: 24.03.2021).
14. *DEOR bez tajemnic, czyli jak promować rezultaty projektów, aby inni na tym skorzystali.* URL: http://www.mlodziej.org.pl/sites/mlodziej.org.pl/files/publication/1492/frse_deor_www.pdf (last accessed: 22.03.2021).
15. Labourdette S., Gavilán M. *Method for the evaluation of social projects* // Orientación y Sociedad, 1999. Vol. 1. URL: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2961/pr.2961.pdf *Method for the evaluation of social projects* (last accessed: 7.03.2021).

16. Laursen M., Svejvig P., Le Gerstrøm Rode A. *Four Approaches to Project Evaluation // The 24th Nordic Academy of Management Conference (NFF-2017)* At: Bodø, Norway. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338389234_Four Approaches to Project Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/338389234_Four_Approaches_to_Project_Evaluation) (last accessed: 18.03.2021).
17. *Microsoft Office Project Portfolio Server*. URL: <https://products.office.com/ukua/project/project-and-portfolio-management-software> (last accessed: 10.11.2020).
18. *Project Cycle Management Guidelines*. URL: http://ec.europa.eu/europeaid/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-vol-1_en (last accessed: 11.12.2020).
19. Segsworth R. V. *Program evaluation in the government of Canada: Plus ça change*. The Canadian Journal of Program Evaluation. Vol. 20. No. 3. Canadian Evaluation Society, 2005. URL: <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/20-3-175.pdf> (last accessed: 02.05.2021).
20. Taylor M., Purdue D., Wilson M., Wilde P. *Evaluating community projects A practical guide, Joseph Rowntree Foundation*, 2005. URL: <https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/1859354157.pdf> (last accessed: 02.04.2021).
21. *The implementation of grant contracts. A Users' Guide*. URL: <http://ec.europa.eu/europeaid/companion/document.do?nodeNumber=19&locale=en> (last accessed: 01.05.2021).

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення моніторингу проєкту.
2. Дайте визначення понять «моніторинг» та «оцінка» соціальних проєктів.
3. Здійсніть порівняння моніторингу та оцінки соціального проєкту.
4. Назвіть види оцінки проєкту.
5. Охарактеризуйте відмінності між моніторингом та оцінкою проєкту.
6. Висвітліть етапи моніторингу соціального проєкту.
7. Яка суть зовнішньої та внутрішньої оцінки проєкту?
8. Що таке індикатори моніторингу?
9. Яке завдання оцінки проєкту?
10. Вкажіть основні етапи оцінки проєкту.

Тема 8

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ ТА НАПИСАННЯ ПІДСУМКОВОГО ЗВІТУ

1. Заявка на проєкт.
2. Вимоги до звітності.
3. Розповсюдження та використання результатів проєкту.

ЗАЯВКА НА ПРОЄКТ

Як підкреслює Д. Ткачов, у термінології, пов'язаній із проєктною діяльністю та отриманням фінансової допомоги для реалізації проєктів, є низка поширених і усталених помилок.

1. «Написати грант» – неправильний вираз. Пишуть проєкт або грантову заявку. Грант можна отримати.
2. Проєкт і грантова заявка – різні речі. Грантова заявка – це письмовий вираз змісту проєкту⁵⁴.

Практично в усіх заявках на проєкти потрібно подати анотацію, або коротке **резюме**. В анотацію варто включити інформацію про організацію-заявника і про її попередні досягнення (хто буде виконувати проєкт?); про термін виконання і територію проєкту (коли і де буде виконуватись проєкт?); про проблему (навіщо потрібний цей проєкт?); про мету і завдання проєкту (що вийде в результаті?); про методи та ресурси (як буде виконуватися проєкт?); про повну вартість проєкту, власний внесок заявника та суму, яку надасть донор (скільки потрібно грошей?)⁵⁵.

Дехто з дослідників підкреслює, що існує відмінність в алгоритмах змісту та послідовності написання заявки на проєкт.

⁵⁴ Ткачов Д. *Вказ. праця*.

⁵⁵ *Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері*. С. 70.

Таблиця 13

Послідовність написання та зміст заявки⁵⁶

Стандартний зміст проектної заявки	Послідовність написання заявки
<ul style="list-style-type: none"> – Резюме проекту – Опис проблеми – Цілі та завдання – План реалізації – Бюджет – Очікувані результати 	<ul style="list-style-type: none"> – Опис проблеми – Цілі та завдання – План реалізації – Очікувані результати – Бюджет – Резюме проекту

Основні помилки у проектних заявках можна поділити на змістові (сміслові) та технічні⁵⁷.

До змістових (сміслових помилок належать):

1. Невміння аналізувати інформацію грантодавця.
2. Ігнорування умов конкурсу, чітко вказаних в інформаційних джерелах:
 - неправильна (самостійно виправлена) форма заявки,
 - невідповідність змісту заявки пріоритетам і напрямам конкурсу,
 - некоректні статті фінансування,
 - несвоєчасне подання заявки,
 - невідповідний заявник.

⁵⁶ Ткачов Д. *Вказ. праця.*

⁵⁷ Там само.

До технічних помилок можна віднести:

1. Технічні та мовні помилки:

- у ваших інтересах зробити так, щоб експерти правильно і повною мірою зрозуміли зміст вашої проектної заявки;
- особливо це стосується випадку, коли ви заповнюєте заявку нерідною для вас мовою;
- жаргонізми і нелітературні звороти точно не підсилять позитивні враження від заявки;
- неузгодженість слів та окремих речень не тільки ставить під сумнів вашу компетентність, але і може призвести до незрозуміння вашої проектної пропозиції!

2. Неповний комплект документів:

- завжди перевіряйте комплектність документації, яку необхідно подати разом із проектною заявкою!
- відсутність навіть одного документа може стати причиною формальної відмови.

ВИМОГИ ДО ЗВІТНОСТІ

Перед початком проекту потрібно уважно визначити, який тип звітності потрібний донорам проекту. В деяких угодах про грант існують конкретні вимоги, посилання на приклади звітних документів та нормативні акти. Додатково іноді ми підзвітні органам влади та зовнішнім державним установам (судові органи, податкова інспекція). Якщо проект фінансується приватним спонсором, він також повинен отримати звіт, в якому зазначено, наскільки ефективно витрачені його гроші.

Аналізуючи **вимоги до звітності**, подумайте, чи знаєте ви відповіді на такі питання:

- терміни подачі звіту (дедлайн);
- вимоги до змісту;
- обсяг інформації, яка повинна бути представлена;
- форма документування проведеної діяльності або витрачених коштів;
- кому безпосередньо здається звіт;
- форма документів: оригінали або копії.

У ході реалізації проекту уважно вивчіть умови сторін, перед поданням звіту перевірте, чи відповідає звіт формальним вимогам. Це допоможе уникнути стандартних помилок, демонструючи тим самим професіоналізм власної організації.

Що включити у підсумковий звіт?

1. Що повинно (може) входити у звіт? Короткий опис діяльності за проектом (що було зроблено відповідно до заявки). Огляд основних, конкретних результатів, досягнутих у проекті. Необхідно навести якісні та кількісні критерії оцінки результатів відповідно до заявки. Підтвердження подаються у додатках, це можуть бути списки учасників заходів, списки волонтерів, анкети, фотографії, публікації тощо. Для зручності результати можна навести у таблиці.
2. Варто проаналізувати, як узгоджуються заплановані і досягнуті результати, які з поставлених завдань виконати не вдалося і чому? Відповідь на це питання важливе не тільки для вдосконалення діяльності вашої організації, але й для донорів.
3. Аналіз того, що дала робота над проектом вашій організації, які партнерські відносини вдалося встановити / зміцнити в ході проекту.
4. Аналіз поінформованості суспільства. Вказівка на те, чи передбачається продовжити подібну діяльність в майбутньому.

Складові фінансової звітності

Витрати на персонал:

- заробітна плата, гонорари та податки;
- в залежності від виду договору із зайнятими у проєкті спеціалістами (трудовий договір або цивільно-правова угода) відомість за кожен місяць (один або кілька документів про кожного задіяного у проєкті);
- платіжну інформацію (якщо гроші виплачуються через касу) або платіжне повідомлення (у тому випадку, якщо гроші перераховуються на банківську карту);
- платіжні повідомлення про оплату податків;
- з кожним зайнятим у проєкті співробітником повинен бути укладений договір.

Витрати на відрядження і транспорт:

- документи про відрядження;
- звіт про відрядження;
- авансова звітність (квитки, рахунки, квитанції тощо).

Витрати на заходи по проєкту

- проведення заходів;
- оренда приміщення;
- компенсація проїзду та проживання учасників;
- харчування; роздатковий матеріал;
- проведення досліджень, веб-проєкти, витрати на публікації.

РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОЄКТУ

Під **поширенням результатів проєкту** (англ. dissemination) розуміють запланований процес надання інформації про якість, актуальність та ефективність результатів проєкту, орієнтований на ключові зацікавлені сторони проєкту чи програми. Поширення результатів настає у момент, коли результати проєкту стають загальнодоступними.

Використання результатів проєктів (exploitation) передбачає експлуатацію результатів проєкту (вживання, використання). Це запланований процес спрямований на те, щоб переконати окремих користувачів прийняти і використати результати проєкту.

Сталість результатів проєкту – це здатність продовжувати проєкт і використовувати його результати після завершення періоду фінансування. В подальшому результати проєкту можуть застосовуватися та використовуватися у довгостроковій перспективі, можливо, шляхом комерціалізації. Не всі частини проєкту або результати можуть бути стійкими, тому важливо розглядати поширення та використання результатів як постійний процес, що виходить за рамки проєкту і триватиме в майбутньому.

Комунікація (промоція та інформація) охоплює діяльність із просування результатів проєкту і спрямована на підвищення обізнаності щодо його мети та результатів. Є частиною самого проєкту.

Поширення та популяризація результатів проєкту – це різні поняття, однак на практиці розмежувати їх непросто. З цієї причини можна розробляти загальну стратегію з метою оптимального використання наявних ресурсів. Поширення і використання результатів повинно становити ключову фазу будь-якої комунікаційної діяльності, що відбувається під час реалізації проєкту.

Тривалість результатів проєкту дуже важлива, оскільки ілюструє успішність результатів проєкту в довгостроковій перспективі, наприклад, шляхом комерціалізації або включення у щоденну діяльність. Завдяки цьому результати проєкту можуть бути корисними набагато більшій групі людей, ніж учасники проєкту, навіть після його завершення.

Поширення результатів проєкту нерідко відбувається за основі заздалегідь опрацьованих вимог до його виконавців. Так проєкти, що фінансуються з джерел Європейських фондів, повинні бути відповідно оформлені. Але поради щодо Інформаційної кампанії можуть бути універсальними. Наприклад,

- великі інформаційні та рекламні матеріали (зокрема банери, стенди, зведення, прес-стіни, презентації для світлодіодних екранів, діодні екрани тощо);
- друковані матеріали (зокрема бланки, папки компаній, блокноти, бланки сертифікатів, дипломи, шаблон слайда презентації Power Point, макети реклами в пресі тощо);
- матеріали невеликого розміру (як-от рекламна продукція, олівець, ручка, флешка);
- позначення на інтернет-сторінках або відповідних вкладках, присвячених реалізованому проєкту, якщо весь веб-сайт не присвячений реалізованому проєкту;
- матеріали у соцмережах, в пресі, на радіо та телебаченні;
- кіноматеріали, ролики, інформаційні та рекламні фільми;
- презентація проєкту на зустрічах, конференціях, ярмарках, рекламних заходах.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Е. *Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми: Підручник*. Тернопіль, 1997.
2. Ноздріна Л. В. *Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної*. Київ, 2010.
3. *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій / За ред. О. В. Кулініча*. Харків, 2017.
4. Фесенко Т. Г. *Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. Навчальний посібник*. Харків, 2012. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf> (дата звернення: 15.04.2021).
5. *Functional Overview of the CA Clarity Project and Portfolio Management System // Transforming IT Management*. URL: http://www.caclarity.com/cms/upload/EN/pdf/CA_Clarity_Functional_Overview.pdf (last accessed: 24.03.2021).

Допоміжна:

1. Курбатов В. И., Курбатова О. В. *Социальное проектирование: Учеб. пособие / В.И. Курбатов, О.В. Курбатова*. Ростов-на-Дону, 2001. URL: <https://library.lib.sfedu.ru/media/upload/images/show/kurb/13/13.pdf> (дата звернення: 27.04.2021).
2. Морозов В. В. *Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Планування проектів у MS Project: навчальний посібник / В. В. Морозов, О. Б. Данченко, О. І. Шаров*. Київ, 2011.

3. Морозов В. В. *Компоненти управління проектами: навчальний посібник для самостійної роботи студентів магістратури по спеціальності 8.000003 «Управління проектами»*. Київ, 2005.
4. Нагорна Г. *Використання соціального проектування у процесі підготовки та реалізації державних реформ // Ефективність державного управління. Збірник наукових праць*, 2015. Вип. 42. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis.64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/efdu_2015_42_12.pdf (дата звернення: 16.01.2021).
5. Якимів А. І. *Інформаційні системи управління проектами // Наука й економіка*, 2013. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2013_3_19 (дата звернення: 15.04.2021).
6. Anderson, D. K., Merna, T. *Project management strategy – Project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy*. Int. J. Proj. Manag, 2003. 21. Issue 6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378630200087X?via%3Dihub> (last accessed: 24.03.2021).
7. Bartoszek A., Czekaj K., Faliszek K., Niesporek A., Trawkowska D. *Konceptje i wyznaczniki dobrych praktyk w pomocy społecznej. Instytucje wsparcia a monitoring problemów społecznych w Katowicach – Księga dobrych praktyk*. Katowice, 2012. URL: <https://www.katowice.eu/SiteAssets/Strony/Diagnoza-problemow-spoecznych-i-monitoring-aktywizacji-polityki-rozwoju-zasobow-ludzkich/Podrecznik.pdf> (last accessed: 24.03.2021).
8. Labourdette S., Gavilán M. *Method for the evaluation of social projects // Orientación y Sociedad*, 1999. Vol. 1. URL: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2961/pr.2961.pdf *Method for the evaluation of social projects* (last accessed: 7.03.2021).

9. *The implementation of grant contracts. A Users' Guide*. URL: <http://ec.europa.eu/europeaid/companion/document.do?nodeNumber=19&locale=en> (last accessed: 01.05.2021).
10. *Top 10 best project management software* // Creative Bloq, 2016. URL: <http://www.creativebloq.com/software/best-project-management-71515632> (last accessed:09.04.2021).

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сучасні підходи до соціального проектування.
2. В чому полягає різниця між проміжними та остаточним звітами?
3. Назвіть компоненти текстового оформлення звіту проекту.
4. Розкрийте логіку побудови звіту з виконання проекту.
5. Розкрийте поняття аплікаційної форми.
6. Вкажіть види текстового оформлення проекту.
7. Наведіть основні складові грантових угод.
8. Наведіть рекомендації до стилю написання проекту.
9. Які функції виконує анотація проекту?
10. Як описати основні недоопрацювання або помилки у звіті?

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

- Андреева Т. Є. *Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства* / Т. Є. Андреева, Т. Е. Петровська, Т. С. Титар // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2011. № 34. С. 364-370. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_34_222 (дата звернення: 15.04.2021).
- Андрушків Б. М., Кузьмін О. Е. *Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми: Підручник*. Тернопіль, 1997.
- Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. *Оценка в социальном проектировании*. Москва, 2010. URL: https://www.eval.ru/book_files/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B2_%D0%9E%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8_57.pdf (дата звернення: 3.03.2021).
- Батенко Л. П. *Управління проектами: навч. посіб.* / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. Київ, 2003.
- Безверхнюк Т. М. *Публічна сфера як предметна область проектного менеджменту* // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету. №2(3), 2010. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Apdup/2010_2/2-3-2.pdf (дата звернення: 15.04.2021).

- Безпалько О.В. *Соціальне проектування. Навчальний посібник.* Київ, 2010.
- Бушуев С. Д. *Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров /* С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0. Київ, 2006.
- Власенко В. *Проектний підхід до реформ – найефективніший //* Урядовий кур'єр. 2016. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/proektnij-pidhid-do-reformnajefektivnishij/> (дата звернення: 2.05.2021).
- Глазкова В. В. *Методические основы оценки эффективности социальных инновационно-инвестиционных проектов. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук.* Ярославль, 2015. URL: http://www.rd.uniyar.ac.ru/upload/iblock/279/avtoreferat_glazkovou_v.v..pdf (дата звернення: 26.04.2021).
- Грей К. Ф., Ларсон Э. У. *Управление проектами: Практическое руководство /* Пер. с англ. Москва, 2003.
- Гусева Е. Г. *Мониторинг и оценка проектов.* Санкт-Петербург, 2014. URL: <http://www.crno.ru/assets/files/skachat/2.pdf> (дата звернення: 27.04.2021).
- Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: Монографія /* Кол. авт.; Відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. Київ, 1997.
- Желязны Д. *Говори на языке диаграмм: пособие по визуальным коммуникациям /* Пер.с нагл. – 2-е изд., расшир. Москва, 2007.
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»: Наук.-практ. коментар.* Київ, 1999.

- Закон України про соціальні послуги від 17.01.2019 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 15.11.2020).
- Інструмент оцінки сталості програм та проектів.* Київ, 2016. URL: <http://respond.org.ua/file/24u.pdf> (дата звернення: 26.04.2021).
- Корнієнко М. І. *Місцеве самоврядування.* Київ, 1997.
- Костєва Т.Б. *Особливості технології проектування в соціальній сфері.* Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Педагогіка. 2016. Т. 270. Вип. 258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2016_270_258_11 (дата звернення: 30.04.2021).
- Кравчук І., Пильгун Л., Савва М. *Моніторинг оцінювання соціального впливу проекту. Практичний посібник для виконавців проектів Надзвичайної кредитної програми з відновлення України,* 2016. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/mio_framework_final_web (дата звернення: 30.04.2021).
- Краудфандинг для Малих та Середніх Підприємств.* URL: <https://www.smedevelopment.info/searchfinance/3/> (дата звернення: 30.04.2021).
- Кузнецова Г. В. *Социальное проектирование как способ формирования созидательной активности студенческой молодежи // Современная наука.* 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-proektirovanie-kak-sposob-formirovaniya-sozidatelnoy-aktivnosti-studencheskoy-molodezhi> (дата звернення: 27.04.2021).

- Курбатов В. И., Курбатова О. В. *Социальное проектирование: Учеб. пособие* / В.И. Курбатов, О.В. Курбатова. Ростов-на-Дону, 2001. URL: <https://library.lib.sfedu.ru/media/upload/images/show/kurb/13/13.pdf> (дата звернення: 27.04.2021).
- Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. *Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник*. Одеса, 2011.
- Луков В.А. *Социальное проектирование: Учеб. пособие*. Москва, 2009.
- Луценко С. М. *Використання проектних технологій для удосконалення інформаційного забезпечення органів публічної влади* // Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Харків, 2011. № 2(6).
- Макух Я. Д. *Термінологічні рівні поняття «проект»* // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті: Матеріали наук.- практич. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Львів, 2003.
- Минаев А. В. *Критерии и методы оценки проектов социального предпринимательства*. ТРУДЫ МФТИ. 2011. Том 3, № 3 Математика, управление, экономика. URL: https://mipt.ru/upload/b8b/Pages_153-158_from_Trud-11-20-arphcxl1tgs.pdf (дата звернення: 27.04.2021).
- Місцеве самоврядування в Україні: історія, сучасність, перспективи розвитку*. Київ, 2000.
- Молоканова В. М. *Публічне управління регіональними програмами розвитку на засадах проектного менеджменту* // Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні: матеріали наук.-практич. конф. за міжн. участю, 26 жовтня 2012 р. Дніпропетровськ, 2012.

Моніторинг і оцінювання соціального впливу проекту. Практичний посібник для виконавців проектів Надзвичайної кредитної програми з відновлення України, 2016. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/912/91114/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2016%20ukr%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення: 27.04.2021).

Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Київ, 2007. URL: https://regionet.org.ua/files/Strategy_monitoring_CIDA_2007_ua.pdf (дата звернення: 28.04.2021).

Морозов В. В. Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Планування проектів у MS Project: навчальний посібник / В. В. Морозов, О. Б. Данченко, О. І. Шаров. Київ, 2011.

Морозов В. В. Компоненти управління проектами: навчальний посібник для самостійної роботи студентів магістратури по спеціальності 8.000003 «Управління проектами». Київ, 2005.

Морозов В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту / В.В. Морозов, А.М. Чередніченко, Т.І. Шпильова. Київ, 2009.

Нагорна Г. Використання соціального проектування у процесі підготовки та реалізації державних реформ // Ефективність державного управління. Збірник наукових праць, 2015. Вип. 42. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&

P21DBN=UJRN&IMAGE FILE DOWNLOAD=1&Image file name=PDF/efdu 2015 42 12.pdf (дата звернення: 16.01.2021).

Нинюк І. *Теоретичне обґрунтування необхідності оволодіння методологією управління проектами як складової професіоналізму управлінських кадрів* // Вісник НАДУ, 2008. № 1.

Ноздріна Л. В. *Управління проектами: Підручник* / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ, 2010.

Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг; Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Київ, 2011.

Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій / За ред. О. В. Кулініча. Харків, 2017.

Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA. Посібник з підготовки проектів. URL: <https://enefcities.org.ua/upload/files/Posibnyk.pdf> (дата звернення: 15.12.2020).

Посохов І. М. *Аналіз змісту поняття ризик і наукові підходи щодо визначення сутності ризику* / І. М. Посохов // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків, 2012. № 5. URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0/vestnik/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1>

[%80%D0%B5%D1%81%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/2012/5/19Posokh.pdf](#) (дата звернення: 15.12.2020).

Ресурс статистичної служби Європейського Союзу. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (last accessed: 24.03.2021).

Рождественская Н.В., Богуславская С.Б., Боброва О.С. *Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив.* Санкт-Петербург, 2016. URL: <https://ngokitchen.ru/wp-content/uploads/2019/03/Rozhdstvenskaya Boguslavskaya Bobrova Monografiya.pdf> (дата звернення: 15.04.2021).

Розвиток соціального підприємництва та створення нових робочих місць. URL: <http://eef.org.ua/programi/mistsevij-ekonomichnij-rozvitok/rozvitok-sotsialnogo-pidpriyemnitstva/> (дата звернення: 15.04.2021).

Романовська Л. І. *Особливості соціального проектування в соціальній роботі* // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 2020. № 68. Т. 1. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/68/part_1/23.pdf (дата звернення: 02.05.2021).

Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Київ, 2017. URL: http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialne-pidpryyemnytstvo_pidruchnyk.pdf (дата звернення: 10.02.2021).

Стеченко Д.М. *Управління регіональним розвитком: Навч. посіб.*
Київ, 2000.

Ткачов Д. *Тренінг «Мова грантових заявок і тендерів: як зрозуміти донора?»*. URL:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6L2o2mdvDgJ:www.zomc.org.ua/granti-programi-stazhuvannya/yak-otrimati-grant/item/download/341_758b2f208bea794c3e6c5d89db2c6135+&cd=14&hl=uk&ct=clnk&gl=ua (дата звернення: 10.02.2021).

Управление рисками в системах нормативного регулирования. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций, Нью Йорк и Женева, 2014. URL:
https://unece.org/DAM/trade/Publications/WP6_ECE_TRAD_E_390R.pdf (дата звернення: 18.02.2021).

Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ, 2017. URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf (дата звернення: 18.02.2021).

Фесенко Т. Г. *Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. Навчальний посібник.* Харків, 2012. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchnikrek/t/02.pdf> (дата звернення: 15.04.2021).

Чикаренко І. А. *Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності // Теорія та практика*

державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування: Тези IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р. Харків, 2004. Вип. 9.

Шведа Н. М. *Система управління проектами в Україні* / Н. М. Шведа, Н. Є. Юрик // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 25-26 листопада 2015 року. Тернопіль, 2015. Том 2.

Якимів А. І. *Інформаційні системи управління проектами* // Наука й економіка, 2013. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2013_3_19 (дата звернення: 15.04.2021).

Яременко О. О. *Науковий супровід соціальних проектів: ідеологія і структура процесу* // Ukr. socium, 2004. № 1(3). URL: <https://ukr-socium.org.ua/uk/archives/no-1-3-2004/> (дата звернення: 15.04.2021).

21 шаг социального проектирования. Методическое пособие. Красноярск, 2013. URL: http://kdobru.ru/netcat_files/171/143/metodicheskoe_posobie_21_shag_sotsialnogo_proektirovaniya.pdf (дата звернення: 13.02.2021).

A step by step guide to Monitoring and Evaluation, 2014. URL: <https://transitionnetwork.org/wp-content/uploads/2016/09/Monitoring-and-evaluation-guide.pdf> (last accessed: 15.04.2021).

Analiza ryzyka w projektach. Towarzystwo Amicus. Białystok, 2012. URL: https://www.towarzystwoamicus.pl/images/publikacje/Analiza_ryzyka_w_projekcie.pdf (last accessed: 24.03.2021).

- Anderson, D. K., Merna, T. *Project management strategy – Project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy*. Int. J. Proj. Manag, 2003. 21. Issue 6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378630200087X?via%3Dihub> (last accessed: 24.03.2021).
- Babbie E. *The practice of social research*. Belmont, CA, 2009.
- Barbier, J. M. *Działanie w kształceniu i pracy socjalnej*. Katowice, 2006.
- Bartoszek A., Czekaj K., Faliszek K., Niesporek A., Trawkowska D. *Koncepcje i wyznaczniki dobrych praktyk w pomocy społecznej. Instytucje wsparcia a monitoring problemów społecznych w Katowicach – Księga dobrych praktyk*. Katowice, 2012. URL: <https://www.katowice.eu/SiteAssets/Strony/Diagnoza-problemow-spoecznych-i-monitoring-aktywizacji-polityki-rozwoju-zasobow-ludzkich/Podrecznik.pdf> (last accessed: 24.03.2021).
- Beinare D., McCarthy M. *Civil society organisations, social innovation and health research in Europe* \ „The European Journal of Public Health”, 2012. Vol. 22. No. 6.
- Bowen R. *Implementing Best Communication Practices With Your Project Team* // Bright Hub Project Management, 2013. URL: <http://www.brighthubpm.com/resourcemanagement/6021-1-communicating-effectively-with-your-project-team/> (last accessed: 24.03.2021).
- Chludziński, M., Przybylski, W. *Jak skutecznie napisać projekt socjalny?* Warszawa: Wydawnictwo Verlag Dashöfer, 2004.
- Community development evaluation manual. A guide to planning and evaluating community development work with refugee communities. NSW Service for the Treatment and Rehabilitation of Torture and Trauma Survivors (STARTTS)*, 2012. URL: <https://startts.org.au/media/Services->

- Community-Development-Evaluation-Manual.pdf (last accessed: 24.03.2021).
- Defining social project.* Part 1. 31 May, 2012. URL: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf> (last accessed: 21.03.2021).
- DEOR bez tajemnic, czyli jak promować rezultaty projektów, aby inni na tym skorzystali.* URL: http://www.mlodziej.org.pl/sites/mlodziej.org.pl/files/publikation/1492/frse_deor_www.pdf (last accessed: 22.03.2021).
- European Commission. Guide to social innovation,* 2010. URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation_en
- European Commission's Project Cycle Management Guidelines,* 2004. URL: <https://iwlearn.net/resolveuid/6044b286-0674-40db-9043-a947532161cd> (last accessed: 23.03.2021).
- European Innovation Council.* URL: https://eic.ec.europa.eu/index_en (last accessed: 15.11.2020).
- Ewaluacja krok po kroku, czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL/ Aktualizacja.* Warszawa, 2011.
- Functional Overview of the CA Clarity Project and Portfolio Management System // Transforming IT Management.* URL: http://www.caclarity.com/cms/upload/EN/pdf/CA_Clarity_Functional_Overview.pdf (last accessed: 24.03.2021).
- Horizon Europe.* URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (last accessed: 15.11.2020).
- Kim Klein. *Fundraising for Social Change.* Fifth edition, revised & expanded, 2007. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5873/82/L-G-0000587382-0002384894.pdf> (last accessed: 16.03.2021).

- Labourdette S., Gavilán M. *Method for the evaluation of social projects* // Orientación y Sociedad, 1999. Vol. 1. URL: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2961/pr.2961.pdf *Method for the evaluation of social projects* (last accessed: 7.03.2021).
- Laursen M., Svejvig P., Le Gerstrøm Rode A. *Four Approaches to Project Evaluation* // The 24th Nordic Academy of Management Conference (NFF-2017) At: Bodø, Norway. URL: https://www.researchgate.net/publication/338389234_Four_Approaches_to_Project_Evaluation (last accessed: 18.03.2021).
- Łotys M. *Ewaluacja i rozliczenie projektów. Fundacja wspomagania wsi.* URL: <https://witrynawiejska.org.pl/data/elearning/ewaluacja.pdf> (last accessed: 2.05.2021).
- Masna B. *Tworzenie projektu socjalnego – jego etapy i struktura.* URL: <https://doradkawpomocypolecznej.pl/artykul/tworzenie-projektu-socjalnego-jego-etapy-i-struktura> (last accessed: 27.03.2021).
- Microsoft Office Project Portfolio Server.* URL: <https://products.office.com/ukua/project/project-and-portfolio-management-software> (last accessed: 10.11.2020).
- Minjeong Oh and Sungyong Choi. *The Competence of Project Team Members and Success Factors with Open Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2020. 6 (3). 51. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5RnzOH5NHm0J:https://www.mdpi.com/2199-8531/6/3/51/pdf+&cd=3&hl=uk&ct=clnk&gl=ua> (last accessed: 24.04.2021).

- Planowanie i zarządzanie projektem.* Zaleszany, 2005. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N39ih_XO_1AJ:https://rownacszanse.pl/uploads_public/cms/parameter-1359/3398_Planowanie_projektow.doc+&cd=17&hl=uk&ct=clnk&gl=ua (last accessed: 24.04.2021).
- Podręcznik zarządzania projektami miękkimi. W kontekście funduszu społecznego.* Ministerstwo rozwoju regionalnego. Warszawa, 2006.
- Poradnik jak stworzyć projekt rozwiązania problemu? Konkurs wiedzy obywatelskiej i ekonomicznej 2011/2012.* URL: <https://edutuba.ceo.org.pl/files/dokument/15917/Konkurs%209%20-%20projekt%20rozwi%C4%85zania%20problemu%20-%20poradnik.pdf> (last accessed: 27.04.2021).
- Project Cycle Management Guidelines.* URL: http://ec.europa.eu/europeaid/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-vol-1_en (last accessed: 11.12.2020).
- Project Team Roles and Responsibilities (detailed design phase). Scheduled to begin Jan 2017.* URL: <https://uwm.edu/issp-integrated-support-services/wp-content/uploads/sites/344/2017/01/Project-Team-Roles-and-Responsibilities.pdf> (last accessed: 02.05.2021).
- Project-Management with Gantt-Charts OpenOffice.org 2.0 Calc.* URL: https://www.openoffice.org/documentation/HOW_TO/spreadsheets/gantt_pm.pdf (last accessed: 24.03.2021).
- Project Planning and Gantt Charts.* URL: http://orzo.union.edu/~curreyj/BME-495_files/proj_planning.pdf (last accessed: 24.03.2021).

- Segsworth R. V. *Program evaluation in the government of Canada: Plus ça change*. The Canadian Journal of Program Evaluation. Vol. 20. No. 3. Canadian Evaluation Society, 2005. URL: <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/20-3-175.pdf> (last accessed: 02.05.2021).
- Silverman D. *Qualitative research: theory, method and practice*. London, 2004.
- Silvius G. *Social Project Management* // PM World Journal. Vol. V, Issue VII July, 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/306313494_Social_Project_Management (last accessed: 03.05.2021).
- Skills for tomorrow*. European innovation council. URL: <https://eusic.challenges.org/> (last accessed: 03.05.2021).
- Social Studies Project Handbook*. ST Charles Parish Public school, 2015-2016. URL: <https://www.stcharles.k12.la.us/site/handlers/filedownload.ashx?moduleinstanceid=13737&dataid=18923&FileName=Social%20Studies%20Fair%20Project%20Handbook.pdf> (last accessed: 24.03.2021).
- Strategia integracji i rozwiązywania problemów społecznych Gminy Sara Kamienica na lata 2008-2013. Załącznik do Uchwały Nr XXXII/169/08 Rady Gminy Stara Kamienica z dnia 11 grudnia 2008 r.* URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QaBXEbLV3rEJ:https://www.mszana.finn.pl/res/serwisy/bip-mszana/komunikaty/011_001_428671.pdf%3Fversion%3D1.0+%&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua (last accessed: 03.05.2021).
- Taylor M., Purdue D., Wilson M., Wilde P. *Evaluating community projects A practical guide*, Joseph Rowntree Foundation, 2005. URL: <https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/1859354157.pdf> (last accessed: 02.04.2021).

- The Basics of Gantt Charts - The Ultimate Cheat Sheet. Project Planning and Gantt Charts.* URL: http://orzo.union.edu/~curreyj/BME-495_files/proj_planning.pdf (last accessed: 24.03.2021).
- The Global Fund Financial Management Handbook for Grant Implementers.* December 2017. Geneva, Switzerland. URL: https://www.theglobalfund.org/media/7034/financial_grantimplementersmanagement_handbook_en.pdf?u=636709996670000000 (last accessed: 02.04.2021).
- The Human Organization. Its Management and Value.* Rensis Likert. McGraw-Hill, New York, 1967.
- The implementation of grant contracts. A Users' Guide.* URL: <http://ec.europa.eu/europeaid/companion/document.do?nodeNumber=19&locale=en> (last accessed: 01.05.2021).
- Top 10 best project management software // Creative Bloq, 2016.* URL: <http://www.creativebloq.com/software/best-project-management-71515632> (last accessed:09.04.2021).
- What is a Social Action Project?* URL: <https://www.tigurl.org/images/tiged/docs/activities/1409.pdf> (last accessed: 24.03.2021).
- Wolska-Prylińska D. *Projekt socjalny w kształceniu i działaniu społecznym.* Katowice, 2010.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Проект «Щаслива громада – міцна держава»

Автор: Гуменюк Ю.М.⁵⁸.

Назва проєкту	«Щаслива громада – міцна держава» <u>Облаштування спортивно-ігрового простору для відпочинку на території сільського клубу</u>
Ініціатор	Гуменюк Юлія Михайлівна
Замовник	ХХХ сільська рада
Партнерські організації	ХХХ
Приватні підприємці	ХХХ
Тематичний напрямок проєкту	4.2. Розвинуте село. Соціальні стандарти Проект до плану заходів з реалізації стратегії регіонального розвитку
Номер і назва завдання з державної стратегії розвитку регіону	Завдання 4.2.2. Оптимізація і розвиток соціальної інфраструктури у сільській місцевості
Період та тривалість реалізації проєкту	З 1.04.2021 по 31.07.2021
Загальний бюджет проєкту	90 800 грн
Очікуваний обсяг фінансування проєкту: -із державного бюджету -співфінансування	Фінансування проєкту: спонсорство. Депутат обласної ради ХХХ

⁵⁸ Проєкт підготовано в рамках практичних занять зі студентами спеціальності «Соціальне забезпечення» в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича.

ПІБ керівника заявника	XXX
Телефон, факс ,e-mail заявника	XXX
ПІБ керівника проєкту	XXX
Місце роботи, посада керівника проєкту	Голова XXX сільської ради
Адреса для листування з керівником проєкту	XXX
Контактні телефони керівника проєкту	факс, e-mail XXX

Проблема та актуальність проєкту

Протягом останніх років у населеному пункті активно прогресує негативна тенденція, яка характеризується погіршенням фізичного розвитку і здоров'я дітей та підлітків. Практика підтверджує, що понад половина учнів загальноосвітнього навчального закладу та молоді в населеному пункті мають незадовільну або досить низьку фізичну підготовку. Немає локацій, де діти та мешканці села могли б відпочити та провести час із користю. Тому пропоную створити спортивно-ігровий простір, щоб молодь та мешканці села мали зону відпочинку та спортивний простір.

Мета проєкту

Сприяти розвитку фізичних якостей підростаючого покоління, облаштувати місце комфортного відпочинку для людей, а також створити ігровий майданчик і спортивний простір.

Зробити проєкт максимально корисним для здоров'я, сформувати вміння і навички здорового способу життя, підвищити рівень фізичної підготовки, проведення корисного дозвілля та активного відпочинку.

Цільові групи

Усі мешканці села:

- діти;
- дорослі;
- старше покоління, яке отримує місце для додаткової комунікації;
- діти з особливими потребами;
- спортсмени.

Завдання проєкту

1. Укладання договору з підприємцями.
2. Підготовчі роботи на території для облаштування спортивно-ігрового майданчика.
3. Укладання покриття майданчика.
4. Закупівля та монтаж спортивного обладнання (баскетбольне кільце, волейбольна сітка, турніки, бруси та інші вуличні тренажери).
5. Закупівля та обладнання дитячого майданчика, яким зможуть користуватися як діти так і особи з обмеженими можливостями (гойдалки, гірка, пісочниця, балансири).
6. Облаштування елементів благоустрою (лавички, вуличні ліхтарі, урни, альтанка).
7. Облаштування клумб, встановлення таблички з правилами користування майданчиком.
8. Збір документів та отримання дозволу встановлення майданчика.
9. Урочисте відкриття.

Графік виконання робіт

	Квітень		Травень			Червень			Липень			
	1	15	30	1	15	31	1	15	30	1	15	31
Укладання договору з підприємцями	Заявник проекту ХХХ											
Підготовчі роботи на території	Голова сільської ради											
Монтування покриття майданчика		ПП П. Вітер										
Закупівля та встановлення спортивного обладнання				Комітет сільської ради та директор школи								
Закупівля та встановлення дитячого майданчика				Комітет сільської ради та директор школи								

Бюджет проекту

Обладнання та матеріали	Кількість	Ціна
Вуличний ліхтар	5 шт.	10 000 грн
Лавиця	3 шт.	3300 грн
Альтанка	1 шт.	13 000 грн
Пісочниця трансформер з дахом	1 шт.	5000 грн
Гойдалка	2 шт.	8000 грн
Гірка	1 шт	5000 грн
Балансири	1 шт.	4000 грн
Урни	3 шт.	900 грн
Баскетбольне кільце	1 шт.	900 грн
Волейбольна сітка	1 шт.	700 грн
Турнік	1 шт	1500 грн
Бруси	1 шт	2000 грн
Насіння квітів	10 видів	500 грн
Доріжка, гумове покриття		20 000 грн
Гойдалка для дітей з особливими потребами	1 шт	4500 грн
Гойдалка-балансир для дітей з особливими потребами	1 шт.	4500 грн
Цемент, пісок	10 шт,	4000 грн
Оплата за перевезення, монтаж та роботу		3500 грн
Загальний бюджет		90 800 грн

Очікувані результати проєкту

М'які результати:

1. Створення простору для дітей з особливими потребами, де вони зможуть долучатись до різних ігрових видів спорту, що у свою чергу буде сприяти їх адаптації у середовищі однолітків та мешканців села.
2. Створення простору для розвитку спортивних здібностей молоді та дітей, зростання комунікативних навичок, інтеграцій.
3. Забезпечення змістовного і цікавого дозвілля мешканців села, що сприятиме фізичному й розумовому розвитку, а також соціальній адаптації.
4. Покращення зовнішнього стану території села та його спортивної інфраструктури.
5. Підвищення якості роботи гуртків і спортивних факультативів.
6. Створення місця відпочинку та розваг для дітей дошкільного віку.

Тверді результати:

1. Збільшення наповненості майданчика на 100%.
2. Посаджено 20 дерев різного сорту.
3. Засаджено 30 м кв. газону квітами.
4. Створення нового робочого місця.
5. Забезпечення майданчика необхідними тренажерами та спортивним обладнанням:
 - 1) турнік;
 - 2) бруси;
 - 3) волейбольна сітка та баскетбольне кільце т. ін.
6. Забезпечення майданчика необхідними дитячими ігровими каруселями:
 - 1) 2 гойдалки;
 - 2) гірка;

3) балансири т.ін.

Критерії евалюації

Ефективність розглянутого проєкту буде високою, оскільки в населеному пункті немає місця для відпочинку, розваг чи заняття спортом. Зі створенням майданчика мешканці зможуть проводити свій час з користю та будуть мати місце для зустрічей і комунікації.

Інструмент евалюації

Проведення опитування (перед початком реалізації проєкту та після), яке допоможе визначити корисність проєкту та з'ясувати рівень задоволеності населення від проєкту.

Анкета 1

для проведення опитування

«Встановлення спортивного-ігрового простору у населеному пункті»

1. Чи є у вашому населеному пункті місце для відпочинку та інтеграцій?
 - Так, є.
 - Ні, немає.
 - Важко відповісти.
2. Де ви найчастіше проводите свій вільний час чи відпочиваєте в населеному пункті?
 - Дома.
 - Біля школи.
 - Біля клубу.
 - Свій варіант.
3. Чи хотіли б ви мати у вашому населеному пункті простір для відпочинку та спорту?
 - Так.
 - Ні.
 - Важко відповісти.

4. Наскільки можливість займатися фізичною культурою під час дозвілля важлива для вас?
 - Дуже важлива.
 - Скоріше важлива.
 - Скоріше неважлива.
 - Зовсім неважлива.
5. Чи важливе для вас створення дитячого ігрового майданчика?
 - Дуже важливо.
 - Скоріше важливо.
 - Скоріше неважливо.
 - Зовсім неважливо.
6. Який спортивний та дитячо-ігровий інвентар ви хотіли б мати на спортивно-ігровому майданчику?
 - Свій варіант (письмова відповідь).
7. Як ви вважаєте, чи потрібно створити умови відпочинку для дітей та мешканців села з особливими потребами?
 - Важливо.
 - Неважливо.
 - Важко відповісти
8. Ваші побажання, зауваження та коментарі.

Анкета 2
для проведення опитування
«Задоволеність мешканцями населеного пункту
від створення спортивно-ігрового простору»

1. Створення спортивно-ігрового простору стало для вас місцем відпочинку, комунікації та інтеграції?
 - Так.
 - Ні.
 - Важко відповісти.
2. Чи плануєте ви займатися спортом та відпочивати на території спортивно-ігрового майданчику?

- Так, часто.
 - Ні, не планую.
 - Можливо, рідко.
3. Чи створено відповідні умови відпочинку для дітей з особливими потребами?
- Так.
 - Частково.
 - Ні.
 - Важко відповісти.
4. Чи виправдані ваші очікування щодо створення спортивно-ігрового майданчика?
- Так.
 - Ні.
 - Важко відповісти.
5. За шкалою задоволеності вкажіть вашу задоволеність результатами проєкту (від 1-10, де 1- незадоволений, 10 – дуже задоволений): _____
6. Чи знаєте ви хто є ініціатором та спонсором проєкту?
- Так (напишіть хто).
 - Ні.
7. Що б ви хотіли змінити чи покращити на території майданчику?
- Свій варіант.
8. Ваші побажання, зауваження та коментарі.

Ризики реалізації проєкту:

- Поломка техніки для обладнання майданчика.
- Травма працівника під час реалізації проєкту.
- Інфляційна складова може сприяти зростанню цін на вартість обладнання та ремонтні роботи.
- Неприятливі погодні умови.
- Пасивність спільноти.

SWOT-аналіз

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Потребуваність та актуальність проекту (проект спрямований на задоволення великої групи людей). 2. Наявність угоди про співпрацю з районним та місцевими підприємцями. 3. Використання сучасних технологій та високої якості матеріалів обладнання майданчику під час реалізації проекту. 4. Наявність земельної ділянки для розвитку інфраструктури населеного пункту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реалізація проекту вимагає великих фінансових ресурсів. 2. Знос устаткування. 3. Відсутність організованої групи добровольців зробити свій внесок у розвиток та догляд спортивно-ігрового майданчика. 4. Низька зацікавленість спортом місцевими жителями.
О – Шанси	Т – Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість брати участь в районних спортивних змаганнях мешканцями села, які займаються спортом. 2. Фізична допомога мешканцями села під час реалізації проекту. 3. Зросте частота відвідування цього простору в селі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неприятливі погодні умови. 2. Інфляція в країні (зростання цін на матеріали та обладнання). 3. Поломка обладнання та техніки.

Додаток 2

Сучасна актовна зала – центр творчого розвитку дітей Автор – Лиса В. І.⁵⁹

Назва проєкту	Сучасна актовна зала – центр творчого розвитку дітей
Ініціатор , координатор	Лиса Віталіна Іванівна
Замовник	ХХХ сільська рада
Партнерські організації	Бухгалтер, соціолог ХХХ ,ПП ХХХ, учні, сільрада, директор школи, депутат ХХХ , Керівник клубу
Тематичний напрямок проєкту	Освіта, культура
Період та тривалість реалізації проєкту	Червень - серпень 2021 р. (2 місяці)
Загальний бюджет проєкту	80 000
ПІБ керівника заявника	ХХХ
Телефон, e- mail заявника	ХХХ
ПІБ керівника проєкту	ХХХ
Місце роботи, посада керівника проєкту	Керівник Будинку Культури
Адреса для листування з керівником проєкту	ХХХ
Контактні телефони керівника проєкту, факс, e-mail	ХХХ

⁵⁹ Проєкт підготовано в рамках практичних занять зі студентами спеціальності «Соціальне забезпечення» в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича.

1. **Проблема:** В актовій залі ХХХ ЗОШ I – III ступенів проводиться багато заходів, вистав, концертів, там проходять танцювальні гуртки. Мультимедійне обладнання невід’ємне в цьому процесі. В нашому актовому залі воно зламане і застаріле, тому доводиться кожного разу переносити обладнання зі школи, яка знаходиться за 500 м від сільського клубу. Це заважає освітньому процесу в класах, з яких вилучена техніка. Крім того, не завжди вдається перенести обладнання зі школи до актового залу. Без необхідної техніки важко проводити репетиції, танцювальні і спортивні гуртки.

2. **Мета проєкту:** створити нормальні умови для проведення загальноосвітніх заходів і розвитку творчих здібностей учнів, дітей дошкільного віку. Забезпечити актовий зал необхідним обладнанням.

3. **Завдання:**
 1. Провести опитування серед людей обговорення щодо обладнання.
 2. Здійснити технічний аналіз і вироблення технічної документації.
 3. Підписання документації з партнерами.
 4. Закупівля і встановлення обладнання в селі.
 5. Проведення рекламної кампанії.
 6. Урочисте відкриття.

Цільові групи:

- Усі мешканці села;
- мешканці сусідніх сіл;
- діти;
- дорослі;
- учні;
- батьки учнів;
- старше покоління.

Бюджет

Обладнання та матеріали	Кількість	Ціна
Мікрофони	5	1000 грн
Кабель Viewcon ,10 m	1	500 грн
Ноутбук	2	18 000 грн
Проектор	1	2 600 грн
Активний комплекс акустичних систем maximum Acoustic Voise 400	1	12 000 грн
Силовий мікшер maximum Acoustic ROVERMIX	1	7 800 грн
Кронштейн для проектора	1	1 000 грн
Стійка для мікрофона	5	700 грн
Тримач для мікрофона	5	85 грн
Підсилювач звуку maximum Acoustic	1	5700 грн
Коннектор XLR canon maximum Acoustic	6	40 грн

КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК

	1 - 4. 06	5 - 8. 06	9 - 14. 06	15 - 20. 06	20-28. 06	28-30. 06	1-10. 07	11-13 липня	14-17 липня	17-25 липня	25-30 липня	1 серпня
Провести опитування серед людей	Соціолог											
Слухання щодо обладнання		Голова сіль-ради										
Здійснити технічний аналіз			Заступник голови сіль-ради									
Підрахувати фінансову частину				Бухгалтер								
Вироблення технічної документації					Голова сіль-ради							
Підписання документації з партнерами	3					XXX						

Результати

Тверді:

- забезпечення актового залу необхідним обладнанням;
- збільшення гуртків з 2 до 5-7;
- збільшення кількості відвідувачів з 50 до 100;
- збільшення кількості концертів.

М'які:

- село стане центром культурного життя;
- розвиток творчих здібностей дітей;
- створення нормальних умов для проведення загальноосвітніх заходів;
- охоплення дітей виховною та масовою роботою;
- посилення торгівлі в близьких до клубу торговельних точках;
- місце для проведення регіональних концертів;
- подальший розвиток села.

Анкета евалюації до початку проєкту	Анкета евалюації після завершення проєкту
– Чи вважаєте ви, що клуб є центром культурного життя?	– Як ви вважаєте, встановлення мультимедійного обладнання було гарною ідеєю?
– Чи вважаєте, що встановлення мультимедійного обладнання необхідне?	– Чи задоволені ви мультимедійним обладнанням в актовому залі?
– Чи відвідуєте клуб?	– Чи відвідуєте ви заходи, концерти?
– Якщо відвідуєте, чого бракує?	– Чи відвідують ваші діти заходи, концерти?
– Чи будете відвідувати заходи, концерти?	– Чи берете участь в концертах або ж відвідуєте гуртки?
– Чи будете брати участь у концертах або відвідувати гуртки?	– Чи брали ви участь у реалізації проєкту?

– Яких гуртків не вистачає?	
– Чи будете брати участь у реалізації проєкту?	– Подобається вам кінцевий результат?
– На вашу думку, проєкт корисний?	– Що надалі ще б хотіли змінити в актовому залі?
– Ваші побажання щодо проєкту	

Ризики реалізації проєкту

Ризики	Імовірність	Стратегія мінімізації ризиків
Неточності в плануванні проєкту	Низька	Більш детальний розбір проєкту
Відмова одного з партнерів брати участь	Низька	Підписання угоди
Проблеми з фінансуванням	Низька	Знайти спонсорів
Поламка обладнання	Середня	Купити обладнання під гарантію і дотримання нормативів використання обладнання
Форс-мажори	Середня	
Пасивність спільноти на остаточному етапі	Низька	Змотивувати спільноту до активних дій
Безвідповідальність виконавців та учасників	Низька	Знайти надійних виконавців та учасників
Збільшення ціни на обладнання	Середня	Встановити більший бюджет

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Легкість проєкту – Короткий термін реалізації – Невелике фінансове навантаження – В партнерах представник депутатського корпусу – Сучасне обладнання – Націлений на молодь – Чітка стратегія – Актуальний проєкт 	<ul style="list-style-type: none"> – Непрозорість фінансування – Низка ціна, якість обладнання – Труднощі з утримуванням залу (через зростання відвідування) – Термін реалізації проєкту в карантинних умовах
Шанси	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – ОТГ може зацікавитися цим проєктом – Фінансова підтримка з боку держави – Можливість заробляти на цьому – Можливість брати участь в обласних, всеукраїнських заходах 	<ul style="list-style-type: none"> – Невиконання роботи вчасно – Неможливість перевірити обладнання завчасно – Конкуренція з боку спортивного залу – Карантин

Проект «Спорт єднає громаду»

Автор: Мерещук М. О.⁶⁰

Заявник: Мерещук Микола Олегович

Державна стратегія розвитку: Стратегія розвитку фізичного виховання.

Період реалізації проекту: 06.04.2021-06.06.2021

Загальний бюджет: 113 700 грн

Фінансування з державного бюджету: 113 700 грн (2 місяці), 100% від ціни проекту.

Додаткового фінансування не потребує.

Телефон: 0983024317

Партнери:

- ХХХ — директор школи та депутат селищної ради;
- ХХХ — депутат, працівник сільського клубу;
- приватний підприємець ХХХ.

Мета проекту: Поліпшити умови використання футбольного стадіону; сприяти зміцненню зв'язку між поколіннями, утвердженню здорового способу життя в селі.

Завдання проекту: Створити стадіон, який повноцінно відповідав би потребам цільової групи населення.

Цільова група населення: Молодь та доросла частина населення, яка зацікавлена в проведенні спортивних ігор на стадіоні.

Реалізація: Полягає у встановленні спортивної трибуни на 42 особи (встановлюється закріпленням основи бетоном) та в побудові огорожі з металевої сітки (довжина сітки 400 м).

⁶⁰ Проект підготовано в рамках практичних занять зі студентами спеціальності «Соціальне забезпечення» в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича.

Фінансові витрати:

- Трибуна (на 42 місця) 1шт. 60 000 грн.
- Сітка огорожі (400м) 16 000 грн.
- Стовпи для огорожі 134 шт. 25 000 грн.
- Цемент 2 500 грн.
- Пісок 1т. 250 грн.
- Встановлення 10 000 грн (на напівволонтерських засадах).

Графік виконання робіт

	06.04.2021 09.04.2021	09.04.2021 16.04.2021	16.04.2021 16.05.2021	16.05.2021 05.06.2021	06.06.2021
Підготовка місця	XXX				
Закупівля матеріалу	XXX				
Встановлення огорожі		XXX			
Встановлення трибуни			XXX		
Відкриття					XXX

Ризики		Імовірність	Стратегія мінімізації ризиків
Внутрішні	Поламка обладнання	Середня	Дотримання нормативів використання обладнання

	Травма при встановленні трибуни або огорожі	Низька	Закупівля засобів особистого захисту, більш детальна інформація щодо дотримання правил безпеки
	Неточності при плануванні проєкту	Низька	Більш детальний розбір проєкту
Зовнішні	Затримки при доставці матеріалів	Низька	Закуповувати матеріали в перевірених постачальників
	Несприятлива погода	Низька	Моніторинг прогнозів погоди і строге дотримання термінів виконання конкретних етапів проєкту

Результати

М'які:

- 1) Розвиток спорту серед молоді;
- 2) зміцнення зв'язку між поколіннями;
- 3) підвищення престижу населеного пункту;
- 4) посилення торгівлі в близьких до стадіону торгівельних точках;
- 5) створення місця для індивідуального і групового відпочинку;
- 6) поліпшення умов експлуатації стадіону.

Тверді:

- 1) Установлення сидячих місць на стадіоні(трибуна на 42 місця);
- 2) монтаж огорожі довжиною 400 метрів;
- 3) збільшення кількості проведених змагань на території стадіонів з 10 до 15.

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Низька ціна проєкту та загальна його складність	– Якість виконання проєкту залежить від погодних умов
– Зацікавленість активної частини населення в її реалізації	– Фінансування майже повністю залежить від держави
– Реалізується в достатньо багатій громаді	– Період реалізації проєкту проходить у час коронавірусної епідемії
– Низька ймовірність зовнішніх та внутрішніх ризиків	–

Опитування стосовно проєкту

До реалізації проєкту	Після реалізації
– Чи є у вас ідеї про проєкт який більше заслуговує на реалізацію?	– Чи вважаєте ви, що проєкт приніс позитивні зміни?
– Чи вважаєте ви цей проєкт потрібним громаді?	– Чи вважаєте ви, що проєкт спричинив негативні зміни?
– Чи вважаєте ціну, яку потребує проєкт, допустимою?	– Чи задоволені ви реалізацією проєкту?
– Чи потребує загалом село змін?	– Чи станете ви частіше відвідувати стадіон?
– Ви часто відвідуєте стадіон?	– Яке ваше ставлення до проєкту?

**Проект «Маленька батарейка – велика шкода»
Автор – Гунда Х⁶¹.**

Постановка проблеми, актуальність. Життя людини постійно перебуває в русі, власне, як і науково-технічний прогрес. Величезна кількість сучасних винаходів потребує автономних джерел енергії - акумулятора або батарейки. Але рано чи пізно кожна батарейка виходить з ладу і її потрібно викидати. Мало хто знає, наскільки сильно ці маленькі штучки впливають на навколишнє середовище та здоров'я людини.

Батарейка - автономне джерело електроенергії для живлення пристроїв. Елементи живлення можуть бути різних розмірів і типів. При цьому вони також можуть бути одноразовими і такими, що перезаряджаються.

За даними вчених з Агентства з охорони навколишнього середовища США, на частку батареек припадає понад 50% токсичних викидів з усіх побутових відходів. При цьому батарейки становлять 0,25% від усіх викидів. У складі використаних батареек міститься ртуть, кадмій, магній, свинець, нікель, цинк.

Якщо люди викидають батарейки у відро для сміття, вони потрапляють на міські звалища. І оскільки полігони для захоронення відходів (де такі є) не оснащені захистом фільтрації від шкідливих домішок і важких металів, увсі ці високотоксичні речовини потрапляють у ґрунтові води.

А між тим, шкідливі речовини, які містяться у використаних батарееках, потрапляючи в організм людини (а це

⁶¹ Проект підготовано в рамках практичних занять зі студентами спеціальності «Соціальне забезпечення» в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича, а також представлено на студентській Олімпіаді з спеціальності «Соціальне забезпечення» (квітень 2018 р., м. Київ, Національний педагогічний університет імені Михайла Драгоманова). Структура проекту відповідає Вимогам до соціальних проектів, запропонованих журі Студентської Олімпіади.

відбувається обов'язково), накопичуються в ньому, тому навіть мала їх кількість призводить до важких уражень. Наприклад, кадмій вражає роботу кожного органу в організмі, блокує роботу ферментів, здатний спровокувати рак легенів.

Слід додати, що одна лише батарейка забруднює шкідливими компонентами близько 400 літрів води і 20 квадратних метрів ґрунту.

Щорічно на ринку Європейського Союзу створюється більше 160 000 батарей для побутового використання. Більше 45 % з них лпняються на міських звалищах. В Європі працюють всього два заводи, які здатні переробляти батарейки. Це відбувається через дорожнечу переробки. Саме тому більшу частину з них відправляють на безпечне захоронення.

Мета проєкту: підвищити соціальну та громадянську активність локальної спільноти, проінформувавши якомога більше громадян про екологічну шкоду батарейок шляхом проведення відповідних тренінгів.

Завдання проєкту:

- Інформувати людей про шкоду використаних батарейок, енергозберігаючих ламп та у приладів, де є ртуть.
- Збільшити кількість пунктів прийому використаних батарейок.
- Розробити сайт-карту, на якій будуть позначені пункти прийому.
- Провести тренінги для студентів.
- Розробити буклети для інформування населення.

Бенефіціари:

Цільова група1: студенти-волонтери

Цільова група2: студенти, населення Чернівців

Тривалість проєкту: 3 місяці (20.02 – 20.05.2018 р.)

Виконавці проєкту:

- Гунда Христина (керівник) – студентка 3-го курсу ЧНУ імені Ю. Федьковича, активістка Профспілки, керівник гуртка «СоціоЛайф»;

- Ендирович Лілія – студентка 3-го курсу ЧНУ імені Ю. Федьковича, активістка Профспілки, член гуртка «СоціоЛайф»;
- Вовчук Маргарита – студентка 1-гор курсу ЧНУ імені Ю. Федьковича, активістка волонтерських рухів;
- Кіореско Елла – студентка 3-го курсу ЧНУ імені Ю. Федьковича;
- Куржос Раміль – студент 3-го курсу ЧНУ імені Ю. Федьковича, член гуртка «СоціоЛайф»;
- Євсєєв Олександр – студент 3-го курсу ЧНУ імені Ю. Федьковича, член гуртка «СоціоЛайф».

Розділ 1. Програма реалізації проєкту

Етапи	Зміст	Очікувані результати	Терміни
Підготовчий	<ul style="list-style-type: none"> – Сформувати склад волонтерської групи. – Інформувати основних учасників (студентів) проєкту про початок впровадження проєкту. – Укладення договору про співпрацю з.... – Визначення пунктів прийому батарейок. 	<ul style="list-style-type: none"> – Сформовано групу студентського волонтерського складу. – Укладено договір з – Готова програма тренінгів. – Готовий сайт для інформування населення. – Розроблені та розповсюджені інформаційні буклети. 	З 20.02-4.03.2018 р.

	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка безкоштовного сайту для населення м. Чернівці для більш чіткого інформування. – Розповсюдження буклетів. – Продумати організацію тренінгів. 		
Впровадження	<ul style="list-style-type: none"> – Визначити пункти прийому батарейок для подальшої утилізації – Домовитись з Львівським держпідприємством «Аргентум» про утилізацію зібраної сировини – Впровадження тренінгів – Проведення тренінгів – Запустити сайт 	<ul style="list-style-type: none"> – Визначено пункт здачі батарейок на подальшу утилізацію – Вибрані дати і теми тренінгів: – Тренінг 1. "Світовий досвід утилізації сировини" – Тренінг 2. "Я розбив термометр, що робити?" – Тренінг 3. "Де і куди здавати сировину?" – Проведені тренінги. 	5.03-6.05 р.

<p>Підведення підсумків</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Провести підсумкову зустріч учасників проекту. – Здати сировину у пункт утилізації. – Зробити кількісний та якісний аналіз студентської активності. – Оцінити слабкі і сильні сторони проекту. – Активізувати локальні спільноти. 	<ul style="list-style-type: none"> – Проведена зустріч з учасниками проекту. – Сировину передано у пункт утилізації. – Проаналізовано студентську активність. 	<p>7.05-20.05</p>
------------------------------------	---	--	--------------------------

Рівень реалізованості: 50% реалізованість.

Методи і технології проекту

У процесі практичного дослідження використовувалися методи, адекватні меті і завданням. У Проекті передбачено використання таких методів:

- метод аналізу літератури, яка стосується теми роботи;
- метод спостереження за об'єктом дослідження;
- метод анкетування – для поглибленого вивчення змін;
- метод тренінгів – для модифікації знань та навичок цільової групи №1;
- метод збору та аналізу інформації

Очікувані результати проєкту

- Сформовано групу студентського волонтерського складу.
- Укладено договори про співпрацю з Управлінням екології та природних ресурсів Чернівецької обласної державної адміністрації та Студентським профкомом ЧНУ імені Ю.Федьковича.
- Запущений сайт, що має інформувати населення про хід та результати проєкту.
- Розроблені та розповсюджені інформаційні буклети.
- Визначено пункт здачі батарейок на подальшу утилізацію.
- Проведено тренінги на тему: "Світовий досвід утилізації сировини", «Я розбив термометр, що робити?", "Де і куди здавати сировину?"

Проект «До ЄС – спільними зусиллями»⁶²

Стисло про проект. Мета проекту «До ЄС – спільними зусиллями» – допомогти буковинським вчителям та школярам, студентам професійно-технічних училищ розширити їхні знання про Європейський Союз, його структуру, принципи та цінності у світлі підписання Угоди про Асоціацію з ЄС. Вибір регіону зумовлений тим, що 25% населення області – представники національних меншин (за даними перепису населення 2001 року, <http://2001.ukrcensus.gov.ua/results/general/nationality/chernivtsi/>).

На північному заході Буковина межує з Румунією – країною-членом ЄС. У світлі російської агресії в Україні та активізації сепаратистських тенденцій на Сході та Півдні України, вкрай важливо зберегти стабільність та цілісність держави, адже незалежна, демократична, цілісна європейська Україна, не тільки не суперечить принципам побудови нової Європи, але й якнайкраще узгоджується з ними. Оскільки Чернівецька область розташована дуже близько від Придністров'я, яке до сі залишається невизнаною державою та знаходиться під впливом Російської Федерації, цей аспект може бути трактований як фактор зростання та поширення на території області сепаратистських настроїв. Продуктивна просвітницька робота із молоддю вказаного регіону щодо функціонування ЄС, сприятиме не тільки зниженню конфліктогенного чинника у західних регіонах України, а й зміцненню кордонів, впровадженню ефективного митного режиму з урахуванням національних інтересів не тільки України, але й інших держав, передусім найближчих сусідів.

Цільова група проекту – вчителі та учні ЗОШ I-III ступенів у сільських місцевостях Чернівецької, студенти ПТУ районних

⁶² Робоча версія проекту, що подавався на програму RITA 2015. Заявники: Фонд «Український Журнал» в особі К. Шестакової, ГО «Квадрівіум» в особі І. Кубай.

центрів Чернівецької області (5 шкіл та 2 ПТУ). Ініціаторам важливо, щоб проєкт був реалізований в тих місцевостях, де компактно проживають представники етнонаціональних меншин. Це зумовлене трьома чинниками: 1) долучення до західноєвропейських цінностей та просвітницька робота серед локальних спільнот підвищить фактор громадянської активності, знизить маргіналізм даних ідентичностей, збільшить міжетнічну толерантність у прикордонних регіонах; 2) учні сільських шкіл апіорі мають менше шансів на соціальні ліфти (навіть шляхом самоосвіти); 3) підписання Угоди про Асоціацію збільшило зацікавленість українського населення механізмами функціонування ЄС, його системою освіти, економічним розвитком та подальшим налагодженням двосторонніх відносин.

Для реалізації мети ми передбачили проведення лекцій та тренінгів окремо для вчителів, учнів шкіл та студентів ПТУ. Це допоможе їм збагатити теоретичні знання про ціннісні й інституційні засади функціонування ЄС, отримати нові практичні навички у сфері навчання, пошуку роботи та конкурентної спроможності української молоді у порівнянні з європейською. Вибір тематики занять має усунути головний недолік європопуляризаторських проєктів, які проводились в Україні в останні роки, а саме: учнівська та студентська молодь досить рідко ставали цільовою групою для проведення просвітницької роботи викладачами ВНЗ (більшість тренерів та експертів проєкту - викладачі ВНЗ), не існувало також цілеспрямованих тематичних проєктів, які б працювали з молоддю у сільській місцевості України.

Для досягнення максимального результату організатори планують скористатись досвідом учасників Громадської наукової Організації «Quadrivium». Адже місія Громадської наукової організації «КВАДРІВІУМ» - міждисциплінарне вивчення кращих досягнень соціокультурного, політико-правового, морально-ціннісного досвіду країн західного світу задля поширення та впровадження його імперативів в українському суспільстві на шляху переходу й утвердження політики сталого розвитку.

Дата початку проєкту

1 лютого 2015

Дата завершення проєкту

20 травня 2015

ОПИС ПРОЄКТУ**Партнери проєкту****Локальний партнер 1)**

Громадська наукова організація «Квадрівіум», NGO “Quadrivium”.

Контакти: вул. Гайдара 2А/53, м. Чернівці 5816 тел. +30685780248

e-mail: quadrivium.cv@gmail.com

website: <http://www.quadrivium.org.ua/>

facebook: <https://www.facebook.com/pages/Quadrivium/243424682532395?ref=hl>

Локальний партнер 2)

Генеральне консульство Румунії в Чернівцях, <http://cernauti.mae.ro/ua>

Локальний партнер 3)

Чернівецьке обласне товариство польської культури ім. А.Міцкевича,

http://bukpolonia.cv.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=1&lang=uk

Локальний партнер 4)

Департамент освіти і науки Чернівецької обласної державної адміністрації, <http://oblosvita.com>

Планується підписати партнерську угоду з «Квадрівіум» щодо реалізації лекцій/тренінгів. За попередньою домовленістю «Квадрівіум» повинен оплатити із засобів гранту, які передасть

ій «Фонд», частину видатків, пов'язаних із забезпеченням лекторів (нічліги, поїздки, харчування). Однак усі операції повинні відбуватися після ретельного обговорення й після затвердження польським партнером.

Координатор проекту

XXX

Інформація про інші ключові особи

XXX.

Лектори та тренери: 1), 2), 3), 4), 5), 6), 7), 8)

ВСТУП

Військовий конфлікт між Україною та Російською Федерацією став своєрідним лакмусовим папірцем цивілізаційного вибору українців. Сьогодні залишається лише дочекатися, поки всі 26 членів ЄС ратифікують Угоду про Асоціацію з Європейським Союзом України.

Обстеження, проведене у березні 2013 року, показало: якби найближчої неділі відбувся референдум, де стояло б питання вступу до ЄС або Митного союзу, відносна більшість населення проголосувала б за ЄС – 52%, за Митний союз – 48% (<http://dif.org.ua/ua/events/referendumi-i-za-evropeiskii-soyuz-i-za-mitnii-soyuz-buli-b-vigrani-ale-molod-vse-zh-za-ukrainu-v-evropi.htm>). У березні 2014 року ситуація змінилася, оскільки 53% опитаних заявили, що підтримають приєднання, і лише 28% висловилися проти вступу до ЄС (<http://www.pravda.com.ua/news/2014/04/5/7021480/>).

Більшість подібних опитувань в Україні проводиться серед респондентів віком від 18 років, тобто учнівська молодь не підпадає під обстеження. Хоча, за даними того ж Фонду, «... серед молоді переважає підтримка членства у ЄС, а не у Митному союзі в усіх регіонах, зокрема й Східному та Південному».

Буковина входить до Західного макрорегіону. Чернівецька область – регіон багатокультурний та мультиетнічний. В політичному контексті час від часу актуалізується питання взаємовідносин і політичного вибору етнічних спільнот. Наприклад, після анексії Криму лунали припущення, що на Буковині також можуть посилитись сепаратистські настрої, що прямо суперечить ідеї ЄС як сім'ї європейських народів та культур, побудованій на засадах цілісності та толерантності. Варто підкреслити, що молоді буковинці бувають в Європі, але це переважно поїздки на літній відпочинок (як правило, до Болгарії та Туреччини) або до родичів та знайомих, які є трудовими мігрантами (Іспанія, Італія, Португалія тощо).

Розмірковуючи про формування європейських цінностей, відомий український соціолог Євген Головаха зауважив: «У нас, на жаль, найбільша проблема з цінностями. Треба починати з цінностей. Ми цього не зробили. А треба починати з дитинства, щоб люди розуміли, які цінності визначають щасливе і хороше життя і добробут зараз» (<https://soundcloud.com/hromadske-radio/06-02-2014>). Між тим, в Україні наявний дисонанс між декларативним сприйняттям європейських цінностей та готовністю дотримуватися їх. Скажімо, опитування, проведене під час Майдану у Києві та Львові методом інтерв'ю, засвідчило, що учасники Майдану «демонструють схильність до патерналізму. Вищий рівень патерналізму спостерігається у питаннях, що стосуються державного забезпечення добробуту громадян (опіки з боку держави), менший – у питаннях, що стосуються готовності до непопулярних реформ та орієнтації на одного сильного лідера» (http://ucu.edu.ua/files/2014/03/maidansurvey_results.pdf).

Наведені дані дозволяють зробити кілька висновків в рамках передбачуваних завдань Проекту.

1. Популяризацію ідей ЄС слід починати серед молоді віком до 18 років, в нашому випадку - учнів випускних класів шкіл Чернівецької області та студентів ПТУ.

2. Варто підкреслювати, що ідея європейської спільноти базується не на патерналістському ставленні до держави, а на власній відповідальності та принципі «Держава – це я».
3. Промоція європейських цінностей повинна починатися щонайменше зі школи, а вчителям необхідно допомогти у підготовці відповідного інформаційного забезпечення.
4. Результати проєкту перейдуть у власність та зможуть бути використані Департаментом освіти і науки Чернівецької обласної державної адміністрації, школами, ПТУ, де відбуватимуться семінари і тренінги з метою підвищення освітнього рівня та знань молоді Буковини.

Організації, які протягом останніх років реалізували проєкти на схожу тематику

Українська спільнота євроклубів:

http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/press_corner/all_news/news/2010/2010_06_08_02_uk.htm.

Мета та завдання проєкту

Головна мета проєкту – допомогти буковинським учителям, школярам, студентам професійно-технічних училищ розширити та поглибити їхні знання про цінності та принципи, які лежать в основі функціонування Європейського Союзу, у світлі підписання Угоди про Асоціацію з ЄС.

1. Поглибити знання буковинських вчителів та молоді про Європейський Союз, його цінності, структуру і принципи функціонування у світлі підписання Угоди про Асоціацію з ЄС.
2. Ознайомити вчителів із досвідом польських і румунських колег стосовно інструментів популяризації європейських цінностей та системи європейської освіти серед буковинської молоді.

3. Сприяти збільшенню міжетнічної толерантності у прикордонних регіонах Чернівецької області.
4. Підсилити пізнавальну мотивацію молоді сіл та міст Буковини, запропонувати і закріпити практичні навички (оперування інформацією з різних джерел; усвідомлення потреб локальної спільноти в контексті європейської традиції; висловлення думок інших осіб та вираження власних поглядів).

Результати проєкту, які закладаються

1. Вчителі та молодь вийдуть поза межі доволі односторонньої розтиражованої ЗМІ інформації про ЄС, доступною мовою дізнаються про засади його функціонування, окремі аспекти життя європейців від професійних експертів й тренерів.
2. Вчителі дізнаються про досвід зарубіжних колег (представників Польщі та Румунії): як на різних етапах інтеграції з ЄС відбувалася популяризація європейських цінностей серед молоді; за допомогою яких механізмів можна підсилити громадянську активність учнів та студентів на рівні локальної спільноти.
3. Учні та студенти отримають інформацію про ЄС з перших вуст. За допомогою методології проєкту навчаться приймати рішення та розв'язувати проблеми локальної спільноти, презентувати власну роботу і виражати власні думки.
4. Лекторський та тренерський склад проєкту поділиться практичним досвідом, отриманим у рамках навчання, стажування й праці закордоном в європейських структурах та організаціях.
5. Учасники Проєкту отримають додаткові інформаційні тематичні посібники.

Адресати/учасники проєкту (методи набору учасників, кількість; приблизна кількість осіб, які скористаються результатами, не будучи безпосередніми учасниками проєкту)

Адресати – учні 5-ти середніх загальноосвітніх закладів з п'яти районів області та студенти 2-х ПТУ з двох районів області: Вижницький, Герцаївський, Глибоцький, Новоселицький, Сторожинецький. Враховуючи, що у кожній школі є мінімум по одному десятому та одинадцятому класу (близько 15 учнів у кожному), кількість адресатів сягне 150 осіб (тобто з кожним класом буде проведено лекцію/тренінг). Враховуючи, що лекції відбуватимуться у відкритому режимі, послухати їх матимуть можливість усі бажаючі, включно з батьками та педагогами.

При виборі навчальних закладів ми керувалися трьома засадами: 1) районам, де компактно проживають національні меншини, ми надаємо пріоритет (Герцаївський, Глибоцький, Новоселицький, Сторожинецький); 2) враховуючи, що Проєкт охоплює лише сільські місцевості, до участі запрошуються навчальні заклади (ЗОШ та ПТУ) у гірських районах області (Вижницький).

Припускаємо, що у зв'язку з публікацією відеозаписів лекцій/тренінгів в Інтернеті, кількість осіб, які скористаються результатами проєкту, не будучи його безпосередніми учасниками, зросте.

ДЕТАЛЬНИЙ ОПИС ПРОЄКТУ

Етап 1

Підготовка до реалізації проєкту – зустріч координаторів проєкту в Чернівцях

Місце та час реалізації

Чернівці, січень 2015

Детальний опис

1. Підписання умови про співпрацю з українським партнером.
2. Формування Ради Проєкту, яка обере учасників.

3. Узгодження термінів лекцій/тренінгів.
4. Оголошення та набір учасників. Оголошення Проєкту та заявка для вчителів про можливість взяти участь у проєкті (у формі конкурсу), будуть розміщені у ЗМІ (насамперед в інтернет-ресурсах: на сторінках Управління освіти, у соціальних мережах) 5-20 січня. (В анкеті подати питання про очікування від Проєкту).
5. Кваліфікаційні розмови з вчителями 23-28 січня в режимі он-лайн, вибір учасників, оприлюднення результатів і видача запрошень.
6. Консультації в режимі он-лайн з лекторами/тренерами, що беруть участь у проєкті. Опрацювання основної тематики лекцій і створення анкети для вчителів та учнів з метою перевірки знань до й після лекцій/тренінгів.

Етап 2

Організаційна бесіда з вчителями-учасниками проєкту у форматі відеозв'язку на тему «Мета та цілі проєкту «До ЄС – спільними зусиллями».

Місце та час реалізації

Україна/ інтернет, лютий 2015

Детальний опис

1. Зустріч у форматі відеоконференції з можливістю ставити питання доповідачам.
 2. Зустріч проведуть троє українських експертів.
- Підготовка інформаційних матеріалів за матеріалами зустрічі на наступний етап.

Етап 3

Дводенний тренінг для вчителів за результатами е-лекції

Місце та час реалізації

Чернівці, лютий 2015

Детальний опис

У тренінгу візьмуть участь 7 вчителів, які представляють сільські школі та ПТУ з 5 районів області. Учасників

обиратиме Рада проєкту за результатами анкети учасника, розміщеної на веб-порталах.

Мова комунікації – українська. Заняття проводитимуться «еластично», допоміжні та інформаційні матеріали будуть підготовані українською мовою.

Тренінг проведуть **двоє** тренерів з України та **двоє** з країн ЄС.

Рамкова програма

1. Цінності ЄС.
2. Структура та органи ЄС. Історія заснування ЄС.
3. Механізми розширення ЄС (інструмент «Угода про Асоціацію»).
4. Громадянська активність мешканців країн ЄС.
5. Політика ЄС у сфері безпеки, енергетики, економіки, освіти, культури і науки.
6. Досвід країн ЄС у популяризації ідей євроінтеграції та робота з молоддю (на прикладі Польщі та Румунії).

Методи: виклад, дискусія, метод brainstorming, метод проєктів, симуляція.

Тренери

1. ХХХ.
2. ХХХ
3. ХХХХХ.
4. ХХХ.

Тренінг триватиме два дні, по 6 годин щоденно.

Етап 4

Лекція та тренінг у навчальних закладах Сторожинецького району

Місце та час реалізації

Чернівці, березень 2015

Детальний опис

1. Лекція для учнів школи №1. Лекцію проведе український експерт із цієї тематики. Тренінг для учнів школи №1. Тренінг проведе європейський експерт.

2. Лекція для студентів ПТУ. Лекцію проведе український експерт з даної тематики. Тренінг для студентів ПТУ. Тренінг проведе європейський експерт.
3. Після кожної зустрічі буде проведено бесіду в неформальній обстановці, запрошуватимуться всі бажаючі.
4. Лекції будуть записані та виставлені на відповідних сервісах із можливістю подальшого перегляду та ознайомлення.
5. Тривалість лекції та тренінгу: по 45 хвилин (проводиться в один день).
6. Перед початком кожної зустрічі у школі учням роздадуть анкету для заповнення «Що я знаю про ЄС». По завершенні кожен вчитель-куратор зобов'язаний провести опитування серед учнів-слухачів Програми у формі Анкети 1 та запропонувати учням написати есе.

Етап 5

Лекція та тренінг у навчальних закладах Вижицького району

Місце та час реалізації

Чернівці, квітень 2015

Детальний опис

1. Лекція для учнів школи. Лекцію проведе український експерт із цієї тематики. Тренінг для учнів школи. Тренінг проведе європейський експерт.
2. Лекція для студентів ПТУ. Лекцію проведе український експерт із відповідної тематики. Тренінг для студентів ПТУ. Тренінг проведе європейський експерт.
3. Після кожної зустрічі буде проведено бесіду у неформальній обстановці, запрошуватимуться всі охочі.
4. Лекції будуть записані та виставлені на відповідних сервісах з можливістю подальшого перегляду та ознайомлення.
5. Тривалість лекції та тренінгу: по 45 хвилин (проводиться в один день).

Кожен лектор тренер проведе заняття у двох закладах.

Етап 6

Лекція та тренінг у школі Герцаївського району

Місце та час реалізації

Чернівці, квітень 2015

Детальний опис

1. Лекція для учнів. Лекцію проведе український експерт із цієї тематики. Тренінг для учнів. Тренінг проведе європейський експерт.
2. Після зустрічі буде проведено бесіду у неформальній обстановці, запрошуватимуться всі бажаючі.
3. Лекції будуть записані та виставлені на відповідних сервісах з можливістю подальшого перегляду та ознайомлення.
4. Тривалість лекції та тренінгу: по 45 хвилин (проводиться в один день).

Етап 7

Лекція та тренінг у школі Глибоцького району

Місце та час реалізації

Чернівці, квітень 2015

Детальний опис

1. Лекція для учнів школи. Лекцію проведе український експерт з даної тематики. Тренінг для учнів школи. Тренінг проведе європейський експерт.
2. Після зустрічі буде проведено бесіду у неформальній обстановці, запрошуватимуться всі бажаючі.
3. Лекції будуть записані та виставлені на відповідних сервісах з можливістю подальшого перегляду й ознайомлення.
4. Тривалість лекції та тренінгу: по 45 хвилин (проводиться в один день).

Етап 8

Лекція та тренінг у школі Новоселицького району

Місце та час реалізації

Чернівці, травень 2015

Детальний опис

1. Лекція для учнів. Лекцію проведе український експерт із відповідної тематики. Тренінг для учнів. Тренінг проведе європейський експерт.
2. Після кожної зустрічі буде проведено бесіду у неформальній обстановці, запрошуватимуться всі бажаючі.
3. Лекції будуть записані й виставлені на відповідних сервісах з можливістю подальшого перегляду та ознайомлення.
4. Тривалість лекції та тренінгу: по 45 хвилин (проводиться в один день).

Етап 9

Одноденна зустріч учасників Програми (вчителі, по двоє учнів з кожної школи та по двоє студентів ПТУ) для підведення результатів, за участю двох експертів з України та двох експертів з ЄС. Запрошуються ЗМІ, партнери з Управління освіти.

Зустріч проходить у Департаменті освіти і науки Чернівецької обласної державної адміністрації.

Місце та час реалізації

Чернівці, травень 2015

Детальний опис

1. Ознайомлення з результатами опитування самих учителів.
2. Ознайомлення з результатами опитування учнів.
3. Кожен навчальний заклад представить свій проєкт активності (на вибір у довільній формі: стінгазета, проєкт реформування нагальної проблеми локальної спільноти тощо). Представлятимуть учні/студенти за підтримки вчителів-кураторів.

4. Усі учнівські есе будуть оцифровані та розміщені для загального доступу на веб-порталах партнерів. Організатори вважають, що подібні матеріали – цінне джерело для наукового аналізу ціннісних орієнтацій учнівської молоді.

Роль окремих партнерів у плануванні, реалізації та евалюації проєкту

ГО «Квадрівіум» від початку брала участь у підготовці проєкту. Зустріч представників ГО «Квадрівіум» та Фонду «Український Журнал» відбулася у серпні-вересні 2014 року в Чернівцях. Було прийняте рішення про співпрацю та спільний виступ у грантовій програмі. Тематика проєкту узгоджувалася поступово. Фонд «УЖ» представив чорновий варіант еволюції проєкту, який було обговорено, доповнено і узгоджено з ГО «Квадрівіум».

Де, в яких засобах та якими мовами буде розміщена інформація про проєкт, його перебіг та результати

На сайтах ГО «Квадрівіум» та Фонду «УЖ, видання «Український Журнал», на веб-порталах Чернівецького товариства польської культури імені А. Міцкевича, Чернівецького управління освіти, в місцевій буковинській пресі (веб-портали місцевих ЗМІ), на профілях ФБ учасників, на веб-порталі Генерального Консульства Румунії в Чернівцях.

Інформація розміщуватиметься чотирма мовами: українською, польською, румунською та англійською.

Евалюація

Методи евалюації: Опитування (анкета), аналіз документів, спостереження

Графік евалюації

Лютий 2015

- Аналіз очікувань учасників-учителів (за даними в заявках)
- Оцінка слабких та сильних сторін Проєкту очима учасників дводенного тренінгу
- Кількісний та якісний аналіз відповідей учнів напередодні Проєкту (Анкета 1)

Травень 2015

- Оцінка Проєкту лекторами/тренерами
- Кількісний та якісний аналіз відповідей вчителів та учнів по завершенні Проєкту (Анкета 2 та Анкета 3)
- Якісний аналіз учнівських есе

Червень 2015

- Кореляційний аналіз цілей та отриманих результатів (очима лекторів\тренерів та працівників Проєкту)

Додатки

1. Анкета 1 (для учнів). Очікування учнів та їх рівень знань про ЄС
2. Анкета 2 (для вчителів). Що дав мені Проєкт – знання та дидактика
3. Анкета 3 (для учнів). Що дав мені Проєкт
4. Структуроване інтерв'ю лекторів тренерів за підсумками Проєкту
5. Загальна оцінка реалізації проєкту
 - Ефективність (кореляція між вкладеними коштами та отриманими користями)
 - Точність (відповідність цілей проєкту справжнім потребам)
 - Успішність (рівень реалізації закладених завдань)
 - Тривалість ефектів

Практичний приклад евалюаційного проекту
Проект евалюації проектної групи⁶³

Мета евалюації	Вивчити якість групи, яка реалізує проект, його самовдосконалення в напрямку планування та реалізації проекту
Бенефіціари евалюації	Члени проектної групи, члени організації, яка подавала внесок для отримання гранту
Предмет евалюації	Якість проектної групи, ка реалізує проект X

Ключові питання

1. Як були сформульовані цілі проекту X окремими членами проектної групи, яка запланувала реалізацію проекту X?
2. Хто входить до складу групи, яка повинна реалізовувати проект X. Які їх компетенції, навички, досвід?
3. Чи склад проектної групи дає шанси на продуктивну і успішну реалізацію дій?
4. Як відбувається співпраця між членами групи? Як розподілені ролі та завдання?

Критерії евалюації

- Влучність, точність – узгодження цілей між усіма членами групи.
- Ефективність – відповідність між компетенціями членів проектної групи та потребами і вимогами проекту.
- Успішність реалізації моделі партнерства.

⁶³ Łotys M. Вказ.праця. – С. 19. (Переклад К. Шестакова).

Методи дослідження та вибірка

- Аналіз документів, що описують компетенції членів проєктної групи, у т.ч. інформації щодо попереднього досвіду.
- Індивідуальні розмови з окремими членами проєктної групи з метою збору індивідуальних оцінок та поглядів.
- Групове інтерв'ю з членами проєктної групи, мета якого - опрацювання спільних рекомендацій з оптимізації роботи групи.

Графік реалізації самоєвалюації

- Підготовка проєкту евалюації: перший місяць реалізації проєкту.
- Збір та аналіз даних: 2 тижні.
- Написання рапорту: 2 тижні.
- Презентація результатів евалюації (дата).

Форма рапорту

У формі презентації всім зацікавленим сторонам, а також членам організації, що реалізує проєкт X.

Структура проекту, оформлення змісту⁶⁴

I. Реєстраційна картка проекту

1. Назва проекту (має бути короткою, виразною і відповідати змісту проекту. Слід уникати занадто узагальнених, абстрактних чи «поетичних» назв, які потребують додаткових пояснень щодо змісту проекту).
2. Ініціатор/Заявник (назва центрального/ місцевого органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування).
3. Партнерські організації.
4. Тематичний напрямок проекту (вказати програму регіонального розвитку та відповідний напрямок).
5. Період та тривалість реалізації проекту.
6. Загальний бюджет проекту (тис. грн).
7. Очікуваний обсяг фінансування проекту.
8. Прізвище, ім'я, по батькові керівника проекту.
9. Місце роботи, посада керівника проекту.
10. Адреса для листування з керівником проекту.
11. Контактні телефони керівника проекту, факс, e-mail.
12. Географія проекту.

⁶⁴ Опрацьовано на основі вимог до реєстраційної картки проекту, див.: Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA Посібник з підготовки проектів. Електронний ресурс: <https://enefcities.org.ua/upload/files/Posibnyk.pdf>

II. Методична частина проекту

1. Анотація проекту.
2. Детальний опис проекту.
 - a) Опис проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект.
 - b) Мета та завдання проекту.
 - c) Структура управління проектом.
 - d) Опис діяльності у рамках проекту.
 - e) Календарний план-графік реалізації заходів проекту.
 - f) Очікувані результати проекту.
 - g) Ризики, які можуть бути пов'язані з реалізацією проекту.
 - h) Механізм моніторингу і оцінки проекту.

III. Бюджет проекту

IV. Логіко-структурна матриця проекту

V. Додатки

**ОФІЦІЙНІ ВЕБ-ПОРТАЛИ УСТАНОВ,
які будуть корисні у діагностуванні соціальних проблем
ПРИКЛАДИ ГРАНТОВИХ ЗАЯВОК on-line**

База даних соціологічних досліджень Центру Разумкова. URL:
<https://razumkov.org.ua/>

База опитувань Фонду демократичних ініціатив імені Ілька
Кучеріва. URL: <http://dif.org.ua/ua/polls/>

Державна служба статистики України. URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua>

Децентралізація влади. URL: <http://decentralization.gov.ua>

Електронна бібліотека Інституту соціології НАН. URL: http://i-soc.com.ua/institute/el_library.php

Міністерство соціальної політики. URL: <http://www.msp.gov.ua>

Національний інститут стратегічних досліджень. URL:
<http://www.niss.gov.ua>

Представництво Європейського союзу в Україні. URL:
https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk

Представництво Європейської комісії в Україні. URL:
<https://www.euam-ukraine.eu/ua/eu-and-euam/>

Ресурс статистичної служби Європейського Союзу URL:
<http://ec.europa.eu/eurostat>

Розвиток соціального підприємництва та створення нових
робочих місць. URL: <http://eef.org.ua/programi/mistsevij-ekonomichnij-rozvitok/rozvitok-sotsialnogo-pidpriyemnitstva/>

Карітас-Україна (представництво міжнародної мережі
благодійних організацій у світі та Європі). URL:
<http://caritas.ua>

Міжнародний благодійний фонд «Україна 3000». URL:
<http://www.ukraine3000.org.ua/>

- Місцевий розвиток, орієнтований на громаду (СВА). URL: <http://cba.org.ua/en/>
- Портал «Громадський простір». URL: www.prostir.ua
- Ресурсний центр «Гурт». URL: (www.gurt.org.ua)
- Facebook-спільнота Grant Management. URL: www.facebook.com/groups/grant.management/
- Sobolewska R. Raport końcowy z ewaluacji projektu pt. „Wsparcie osób z autyzmem”. Okres ewaluacji: luty 2009 – marzec 2010 Beneficjent: Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, 2010. URL: - <https://www.pfron.org.pl/fileadmin/ftp/opracowania UE/ Wsparcie osob z autyzmem pilotaz/RAPORT KONCOWY autysci.pdf>
- Форма заявки на участь у конкурсі грантів БО «Фонд родини Нечитайло» на розвиток об'єднаних територіальних громад. URL: <https://nechytailo.fund/images/pdf/Zayava-konkurs-grantiv-2018.pdf>
- Інструкція для заявників Гранти на персональні проекти. URL: https://houseofeurope.org.ua/opportunity/72/file_uk_72.pdf?1603184826
- ПРОГРАМА ООН ІЗ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗБУДОВИ МИРУ Конкурс грантів на започаткування, відновлення та розширення мікро, малих та середніх підприємств Донецької, Луганської та Запорізької областей. URL: [http://ccc.kiev.ua/files/Call-4---Guide on application preparation Final.pdf](http://ccc.kiev.ua/files/Call-4---Guide_on_application_preparation_Final.pdf)
- ТРЕНІНГ «Мова грантових заявок і тендерів: як зрозуміти донора?». URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:x6L2o2mdvDgJ:www.zomc.org.ua/granti-programi-stazhuvannya/yak-otrimati-grant/item/download/341_758b2f208bea794c3e6c5d89db2c6135+&cd=14&hl=uk&ct=clnk&gl=ua

Аудит – усі види діяльності, завдяки яким отримується незалежна оцінка функціонування закладу, законності, ощадливості, цілеспрямованості та надійності. Аудит зазвичай проводиться окремим підрозділом, що підпорядковується безпосередньо керівнику установи (внутрішній аудит) або зовнішньому органу (зовнішній аудит).

Бенефіціар – державна або приватна організація та фізична особа, відповідальна за ініціювання й проведення заходів; у контексті схем державної допомоги «бенефіціар» означає суб'єкт (який отримує допомогу).

Безповоротна фінансова допомога – кошти, які надаються реципієнтові згідно з договорами дарування, іншими подібними угодами, які не передбачають відповідної компенсації чи повернення таких коштів, або без складання таких угод⁶⁶.

Благодійна організація – недержавна неприбуткова організація, основною метою діяльності якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах окремих категорій громадян або суспільства в цілому⁶⁷.

Грант – фінансові ресурси з європейських фондів, передані бенефіціаром (виконавцем проекту) одержувачам проекту (кінцевим бенефіціарам) як інструмент для досягнення мети проекту. Прикладом може бути грант на створення бізнесу або соціального проекту.

⁶⁵ За винятком окремо позначених термінів, словник складено на основі термінології, розміщеної на сайті Порталу європейських фондів. - [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/slownik/#MonitorowanieMonitoring>.

⁶⁶ *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій.* С. 142.

⁶⁷ Там само.

Громадянський діалог – форми контактів та співпраці між державним сектором і неурядовими організаціями, що полягають у взаємному обміні думками, інформацією або домовленостями щодо цілей, інструментів та стратегій реалізації державної політики.

Евалюація загальна/ глобальна (оцінка загальна / глобальна) – основний інструмент, який використовується у структурній політиці Європейського Союзу. Предметом глобальної оцінки є вся програма.

Евалюація підсумкова (підсумкове оцінювання / повне оцінювання) – оцінка, що проводиться після завершення реалізованої програми або проекту. Її основна мета – визначити довгострокові наслідки, включно з обсягом залучених коштів, ефективністю загальною та ефективністю допомоги. Основною метою підсумкової оцінки є, насамперед, надання інформації про довгострокові наслідки, спричинені реалізацією певної програми або реалізації проекту.

Евалюація поточна (поточна оцінка) – оцінка, що проводиться в будь-який момент упродовж реалізації програми або проекту.

Евалюація початкова (початкове оцінювання / оцінка) – оцінка, проведена до початку реалізації програми або проекту. Її основним завданням є перевірка довгострокових наслідків, що містяться у підготовлених програмних документах або передбачаються в проекті. Основною метою попереднього оцінювання є підвищення якості запланованих заходів.

Евалюація середньострокова (середньострокова оцінка) – оцінка, проведена під час реалізації програми. Її мета – оцінити ступінь досягнення передбачуваних цілей у світлі попередньо проведеної оцінки, особливо з точки зору поставлених завдань та досягнутих результатів, і визначити адекватність ідей проекту сучасним соціально-економічним тенденціям. Результати середньострокового оцінювання використовуються для можливих модифікацій програмних документів.

Ефективність (використання коштів) – евалюаційний критерій, який порівнює суми витрат на реалізацію програми (наприклад, фінансових, адміністративних, людських) із реальними досягненнями.

Моніторинг - постійний і систематичний процес збору та аналізу кількісних, а також якісних даних, що дозволяє описати поточний стан реалізації проєкту. Це поточне спостереження фінансового та матеріального прогресу дозволяє оцінити, чи реалізується проєкт відповідно до припущень, прийнятих нами на етапі планування проєкту. Такий підхід дозволяє на ранньому етапі виявляти можливі помилки та швидко їх виправляти, у такий спосіб уникаючи ситуацій, які можуть серйозно загрожувати реалізації всього проєкту.

Програма – сукупність взаємопов'язаних проєктів (які виконувались у минулому, тих, які виконуються сьогодні, та запланованих), а також комплекс організаційних змін, об'єднаних загальними цілями і спрямованих на досягнення конкретної комерційної вигоди⁶⁸.

Проєкт – набір конкретних дій, які проводяться протягом відведеного часу і мають привести до досягнення заздалегідь визначених результатів або продуктів, спрямованих на розв'язання конкретної суспільної проблеми⁶⁹.

⁶⁸ Управління проєктами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf. – С. 19.

⁶⁹ *Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері*. С. 9.

Публічно-приватне партнерство – партнерство між державним та приватним секторами, спрямоване на реалізацію проектів або надання послуг, що традиційно надаються державним сектором. Ця співпраця базується на припущенні, що кожна сторона здатна виконувати власні завдання, які їй доручають, ефективніше, ніж інша сторона. Отже, сторони доповнюють одна одну, працюючи у партнерстві з тією частиною спільного завдання, яку вони роблять найкраще. Завдяки розподілу завдань, відповідальності та ризиків у рамках ППД досягається найефективніший спосіб створення інфраструктури та надання державних послуг. Кожна сторона отримує від співпраці власні вигоди - пропорційні своїм зобов'язанням. Ключові елементи співпраці в рамках державно-приватного партнерства охоплюють: а) співпрацю між державним та приватним секторами; б) договірний характер (як частина цивільно-правових відносин); в) цілеспрямований характер: реалізація проектів (будівництво інфраструктури, надання послуг), що традиційно виконуються громадською стороною; г) оптимальний розподіл завдань; д) розподіл ризиків; е) взаємна вигода.

Результати – прямі та негайні наслідки реалізованої програми або проекту. Результати дають інформацію про зміни, що відбулися в результаті реалізації програми або проекту, у бенефіціарів допомоги, відразу після отримання ними підтримки.

Соціальний діалог – форми контактів і співпраці між державним сектором, соціальними партнерами у формі профспілок та організацій роботодавців (тристоронній діалог), а також між соціальними партнерами. Проводиться в інституціоналізованій (зокрема, через Тристоронню комісію із соціально-економічних питань) і позаінституційній (шляхом укладання колективних трудових договорів) формах.

Тривалість проєкту – збереження матеріального ефекту від проєктів (інвестицій). Ць цьому разі йдеться про проєкти, співфінансовані з європейських фондів упродовж щонайменше 5-ти років після завершення проєкту (у випадку мікропідприємств, малих та середніх підприємства – не менше 3-х років).

Цілі – визначення на попередньому етапі підготовки проєкту запланованих наслідків, які має принести певна громадська діяльність.

SWOT-аналіз - метод, який дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони регіону в умовах можливостей і загроз, які створює навколишнє середовище. Абревіатура SWOT походить від перших літер англійських слів: сильні, слабкі сторони, можливості, загрози.

Навчальне видання

Катерина Шестакова

**СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ:
ПІДГОТОВКА ТА ЕВАЛЮАЦІЯ ПРОЄКТУ**

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск ***Докаш В.І.***

Літературний редактор ***Колодій О. В.***

Технічний редактор ***Чораєва Г.К.***

Підписано до друку 20.07.2021. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Друк різнографічний. Умов.-друк. арк. 10,2.

Обл.-вид. арк. 10,9. Тираж 50. Зам. Н-086.

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету.

58012, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.

e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002.