

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Світлана Бортнік

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

Курс лекцій

Луцьк 2023

УДК 316.4.063 (07.034)

Б-67

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол від 2023).

Черчик Л. М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту адміністрування Волинського національного університету імені Лесі Українки

Павлова О.М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

Бортнік С. М.

Б-67 Соціально-економічне проектування: курс лекцій для студентів денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр», спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка довкілля і природних ресурсів», галузі знань – 05 Соціальні та поведінкові науки. – Луцьк: 2023. – 116 с.

Анотація: Курс лекцій призначений для студентів економічних спеціальностей з метою формування системи знань та практичних навичок соціально-економічного проектування, які є необхідними для вільного володіння теорією та практикою створення соціально-економічних проектів, а також використання проектного підходу до розв'язання соціальних та економічних проблем з метою вирішення або пом'якшення проблем суспільства на умовах самоокупності, інноваційності та стійкості.

У даному курсі розглядаються сучасні підходи до соціального проектування, а також основи наукового забезпечення розробки соціально-економічних проектів. Представлені концептуальна модель соціально-економічного проекту, технологія розробки соціально-економічного проекту, а також підходи до менеджменту соціально-економічного проектування, орієнтованого на результат, які використовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці. Окрему увагу приділено характеристиці SMART-моделі проекту, питанням оформлення соціально-економічного проекту та його презентації. Розглядаються питання прогнозування як фактору оцінки життєздатності соціально-економічного проекту, моніторингу соціально-економічних проектів, а також ключовим аспектам оцінювання соціально-економічних проектів. Представлені міжнародні та національні програми і проекти у соціально-економічній сфері. Викладені та проаналізовані глобальні тенденції реорганізації методів управління соціально-економічними проектами, напрями удосконалення СЕПР у сучасних умовах.

Рекомендовано студентам денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр», спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка довкілля і природних ресурсів», галузі знань – 05 Соціальні та поведінкові науки.

УДК 316.4.063 (07.034)

© Бортнік С.М., 2023

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
I. КУРС ЛЕКЦІЙ ЗА ТЕМАМИ ПРОГРАМИ	7
Тема 1. Теоретичні основи соціально-економічного проектування. Сучасні підходи до соціального проектування	7
Тема 2. Наукове забезпечення розробки соціально-економічних проектів. Понятійний апарат СЕПР	11
Тема 3. Концептуальна модель соціально-економічного проекту	16
Тема 4. Технологія розробки соціально-економічного проекту	20
Тема 5. Менеджмент соціально-економічного проектування, орієнтований на результат	31
Тема 6. Характеристика SMART-моделі проекту. Оформлення соціально-економічного проекту	37
Тема 7. Характеристика процесу управління проектом	43
Тема 8. Прогнозування як фактор оцінки життєздатності соціально-економічного проекту	51
Тема 9. Моніторинг соціально-економічних проектів	55
Тема 10. Оцінювання соціально-економічних проектів	70
Тема 11. Міжнародні та національні програми і проекти у соціально-економічній сфері	80
Тема 12. Глобальні тенденції реорганізації методів управління соціально-економічними проектами	90
II. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	111
ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ	115

ВСТУП

Соціально-економічне проектування займає все вагомніше місце в розвитку українського суспільства, стає самостійною наукою, що пов'язана з проектуванням соціально-економічних об'єктів, соціальних та економічних процесів і відносин за допомогою використання відповідних технологій.

Освітній компонент «Соціально-економічне проектування» надає можливість студентам здобути знання теорії та практики управління соціальним підприємництвом; організаційного, нормативно-правового й інвестиційного забезпечення соціально-економічного проектування; організації, координації, реалізації та контролю соціально-економічних проектів і програм; використання сучасних технологій соціально-економічного проектування й прогнозування; проведення моніторингу та соціальної експертизи проектів.

Мета і завдання освітнього компонента. Мета освітнього компонента – засвоєння здобувачами освіти теоретичних засад та набуття практичних навичок соціально-економічного проектування, які є необхідними для вільного володіння теорією та практикою створення соціально-економічних проектів, а також використання проектного підходу до розв'язання соціальних та економічних проблем.

Об'єктом вивчення освітнього компонента є системи, процеси організації соціально-економічних зв'язків, взаємодій, включених у проектну діяльність, що піддаються впливам суб'єктів проектування та виступають підставою для впливу. Предметом є теоретичні та практичні аспекти соціально-економічного проектування як технології соціального управління.

У результаті вивчення цього освітнього компонента у здобувачів освіти мають бути сформовані компетентності, тобто здатності фахівця на належному рівні виконувати професійні завдання, а саме:

- здатність до організації та розвитку форм соціального підприємництва;
- здатність оцінювати якість соціально-економічних проектів і програм;
- здатність використовувати інструментарій соціально-економічного проектування та прогнозування для вирішення теоретичних і прикладних соціально-економічних проблем;
- здатність до проведення соціально-економічної експертизи проектів та оцінювання їх результатів.

У результаті опанування освітнього компонента у здобувачів освіти мають

знати:

- основні поняття соціально-економічного проектування;
- сутність і функції соціального проектування;

- особливості соціального проектування у різних сферах суспільного життя;
- механізм соціально-економічного проектування;
- особливості науково-технічного забезпечення соціально-проектної діяльності;
- основні сучасні методи й підходи до здійснення соціально-економічного проектування.

уміти:

- використовувати технології діагностики соціально-економічних процесів і явищ за результатами прогнозування та організувати проектну діяльність;
- діагностувати проблемну ситуацію, аналізувати процес соціально-економічного проектування;
- розробляти й реалізовувати на практиці соціально-економічні проекти;
- планувати, здійснювати контроль і моніторинг виконання соціально-економічних проектів;
- аналізувати й оцінювати інформаційне, нормативно-правове та інвестиційне забезпечення соціально-економічних проектів, обґрунтовувати очікувані результати;
- використовувати сучасні моделі та оцінювати ефективність соціальної експертизи.

Результати навчання (компетентності).

Цілі навчання.

Цілями вивчення освітнього компонента «Соціально-економічне проектування» є забезпечення набуття таких загальних та фахових компетентностей випускниками згідно ОПІ за спеціальністю 051 Економіка довкілля і природних ресурсів:

Інтегральна компетентність

Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог.

Загальні компетентності

- ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- ЗК4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
- ЗК5. Здатність працювати в команді.
- ЗК6. Здатність розробляти та управляти проектами.
- ЗК7. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні (фахові) компетентності

СК1.Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

СК2.Здатність до професійної комунікації в сфері економіки іноземною мовою.

СК3.Здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки.

СК5.Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

СК6.Здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.

СК7.Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

СК8.Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

СК9.Здатність застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проєктів у соціально-економічній сфері.

СК10.Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

Програмні результати навчання

ПРН 4. Розробляти соціально-економічні проєкти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень.

ПРН 8. Збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань.

ПРН 12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

ПРН 13. Оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

ПРН 14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЕКТУВАННЯ. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

1. Проектно-орієнтоване управління організаціями: базові поняття, концепції.

2. Необхідність і можливості запровадження проектно-орієнтованого підходу до управління організаціями

1. Проектно-орієнтоване управління організаціями: базові поняття, концепції.

Ринкова дійсність неминуче породжує конкуренцію між суб'єктами господарювання. На вітчизняному ринку на цей момент часу спостерігається нерегульована конкуренція. Її часом ще називають нецивілізованою.

Щоб вижити в цих умовах підприємства, фірми і компанії відшуковують різні шляхи і підходи, що нададуть можливість посилити їм свій конкурентний потенціал. Одним із таких підходів є запровадження **проектно-орієнтованого управління**, яке має реальні переваги перед класичним менеджментом. Це насамперед управлінський підхід, при якому окремо взяті замовлення і завдання, що вирішуються в межах діяльності організації або підприємства, розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методи управління проектами.

В Європі і США технологія проектно-орієнтованого управління фірмами і компаніями застосовується ще з другої половини ХХ-го століття. Що ж стосується України, то, нажаль, вітчизняні підприємства ще не зорієнтовані на використання цього підходу. Це зумовлено у першу чергу невідповідністю топ-менеджменту і відсутністю кваліфікованих кадрів. Крім того, керівники вищих щаблів менеджменту, погоджуючись з корисністю проектно-орієнтованого управління, бажають мати чіткий алгоритм його запровадження і кількісні критерії вибору проектів, які реально будуть ефективними для організації за тієї чи іншої ситуації. Отже, першочерговим завданням для дослідників є пошук таких узагальнених критеріїв, які нададуть можливість оперативно вибрати із чисельної кількості проектів дійсно альтернативний варіант (чи зразу декілька варіантів), що надасть можливість організації посилити свій конкурентний статус на визначеному сегменті ринку.

Розвиток менеджменту як науки та мистецтва управління за останнє сторіччя характеризується високим рівнем динамізму. Це призвело до виникнення принципово нових форм управління організаціями, серед яких однією з найактуальніших є проектна. Виникнувши як окрема форма організації управління, проектний менеджмент поступово призвів до виникнення організацій, які безпосередньо зорієнтовані на реалізацію проектів у відповідних сферах діяльності – економічній, соціальній, політичній тощо.

Основоположниками сучасної теорії управління проектами є Генрі Гант, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. У 60-х роках минулого століття проектний

менеджмент остаточно сформувався як окремий напрям галузі знань. Основні його положення застосовувалися до військово-промислового комплексу, де на той час використовувалися так названі технології прориву. В 70-х роках минулого століття застосування інструментів проектного менеджменту набуло значного поширення в галузі ІТ-технологій (створення складних апаратних та програмних комплексів, реалізація інфраструктурних проектів, створення нових технологій тощо).

Наступним кроком у розвитку проектного менеджменту (орієнтовно в 90-ті роки минулого століття) стало використання підходів управління проектами як інструмента управління цілями в бізнесі та державному управлінні. З того часу в західних країнах проектний менеджмент став частиною системи управління організацією, поряд з управлінням операціями, виробництвом, фінансами та іншими напрямками діяльності.

Основними поняттями, на яких фактично базується освітній компонент, є такі терміни як «програма», «проект», «проектна структура», «проектно-орієнтоване управління», «проектно-орієнтоване підприємство» і «управління проектами», «соціально-економічне проектування».

Програма – це група взаємопов'язаних проектів, які поєднані загальною метою і умовами виконання.

Проект – це система сформульованих цілей або фізичних об'єктів, що модернізуються для їхньої реалізації, технологічних процесів, технічної і організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових й інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їхнього виконання.

Проектна структура – це тимчасова організація, яка створюється для вирішення конкретного комплексного завдання.

Проектно-орієнтоване підприємство – це підприємство, що застосовує поряд з широким використанням методів проектного управління, організацію ведення бізнесу на основі інноваційних розробок.

Управління проектами – це мистецтво керівництва і координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів по складу і обсягу робіт, вартості, часу, якості й задоволенню учасників проекту.

Освітній компонент «Соціально-економічне проектування» доданий до навчальних планів вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців у сфері аналітичної економіки, не так давно. Це зумовлено перш за все реаліями сьогодення, а саме вимогами ринку до компетенцій фахівців-управлінців, вимогами до виживання будь-якої організації, де проектно-орієнтоване управління вкрай необхідне.

Проектно-орієнтоване управління – це насамперед управлінський підхід, при якому окремо взяті замовлення і завдання, які вирішуються в рамках

діяльності організації (підприємства, фірми), розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методи управління проектами.

Проектно-орієнтоване управління організацією передбачає управління не організацією як такою, а її портфелем проектів. За цієї умови вся діяльність організації розбивається на програми, що спрямовані на досягнення конкретних її цілей, а вже в рамках програм виконуються окремі проекти. Кожен проект, по суті, є автономним, а можливість його існування визначається виключно критеріями:

- 1) відповідності стратегічним цілям організації;
- 2) забезпечення необхідної норми рентабельності.

Проектно-орієнтоване управління є центральною концепцією управління для організацій, діяльність яких здійснюється у вигляді безперервного виконання безлічі проектів. Це в першу чергу відноситься до проектно-орієнтованих організацій.

Проектно-орієнтований підхід до реалізації інноваційних проектів в організаціях передбачає чітке формування:

- 1) цілей і результатів проектів;
- 2) складу робіт за визначеними проектами;
- 3) взаємозв'язків у процесі розробки і реалізації проектів.

З позицій методології застосування проектно-орієнтованого підходу в управлінні організаціями це означає:

- націленість на кінцевий результат;
- одночасне моделювання декількох проектів;
- розрахунок, прогноз і управління параметрами кожного змодельованого проекту;
- орієнтацію на застосування сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій при розробці, інсталяції і управлінні проектами.

З огляду на вищевказане можна констатувати, що **основу проектно-орієнтованого підходу** складають **три концепції**:

- перша: визначення центрів відповідальності за конкретні проекти і за проектну діяльність в цілому;
- друга: комплексне планування з урахуванням результатів прогнозу і всебічний контроль;
- третя: визначення, створення та мотивація команд проектів; лідерство в команді й керівництво нею з метою об'єднання і координації зусиль всіх виконавців робіт.

Вказані концепції дотримуються трьох напрямів у використанні проектно-орієнтованого управління. Це: визначення і встановлення зон відповідальності, планування і контролю, мотивації.

2. Необхідність і можливості запровадження проектно-орієнтованого підходу до управління організаціями

Ключовим фактором, що формує необхідність запровадження проектно-орієнтованого підходу до управління організаціями, є мінливе і нестабільне зовнішнє середовище і виклики та загрози, що з нього виходять. Перш за все тут слід вказати на конкуренцію. Вона посилюється і стає все більш напруженішою. Її характеристичними моментами можна назвати такі:

- продукти «запускаються» на ринок за відносно короткий термін часу;
- кожен продукт виробляється під конкретного клієнта;
- необхідно виконувати одночасно чисельну кількість складних проектів;
- конкуренти мають кращі технічні можливості.

За цих умов для фахівців важливо знати, які ж саме можливості надасть організації запровадження проектно-орієнтованого управління. З огляду на досвід американських і європейських компаній у якості таких можливостей можна назвати такі.

А. Професійне управління проектами на базі проектно-орієнтованого підходу забезпечує:

- 1) відповідність проектів стратегії розвитку організації;
- 2) ефективне управління інвестиціями та інноваціями;
- 3) виконання проектів у межах встановлених термінів, бюджету та якості;
- 4) зниження ризиків при розробці та реалізації проектів;
- 5) ефективно розподілити відповідальність і обов'язки між учасниками проекту;
- 6) контрольованість і прозорість проектів для учасників і зацікавлених сторін;
- 7) значну економію часу (до 30 %) і ресурсів (до 20 %).

Б. Запровадження проектно-орієнтованого управління в організації надає можливість підвищити якість управління проектами шляхом:

- обміну досвідом та навчання персоналу;
- вдосконалення використовуваних методів і засобів управління.

В. Проектно-орієнтоване управління підвищує гнучкість і динамічність компанії, а децентралізована відповідальність функціональних керівників цілеспрямовано готує компанію до організаційних змін. Паралельно можуть використовуватися й інші концепції управління (наприклад, концепція програмно-цільового управління).

Г. Проектно-орієнтоване управління також використовується в разі управління низкою організацій, що виконують безліч проектів, об'єднаних загальною програмою.

У загальному випадку **програма** – це сукупність проектів і різних заходів, об'єднаних спільною метою і умовами їхнього виконання (виділеними ресурсами, часом на її виконання, технологією, організацією та ін.). Програма так само, як і проект, є об'єктом управління.

Однак на відміну від окремого проекту, програма вимагає спеціальних методів мультипроектного управління, що забезпечують досягнення загальної мети програми при дотриманні заданих обмежень і умов її виконання. Мультипроектне управління надає можливість координувати всю безліч проектів, які виконуються у складі програми компанії або в інших організаціях за допомогою процесів аналізу і відбору проекту, планування, виконання, контролю і завершення робіт.

Д. Зміна системи управління організацією на проектно-орієнтовану відкриває перед нею широкі *можливості для розвитку* у складному ринковому середовищі, а саме:

1) надає можливість гнучко і швидко змінювати структуру організації: виходити на нові сегменти ринку з новими продуктами, виявляти і виводити зі складу організації неефективні підрозділи (структури);

2) дозволяє підвищити рентабельність проектів за рахунок зниження витрат на їхнє виконання та подальше управління, а значить підвищити ефективність бізнесу в цілому;

3) забезпечує виконання тільки вигідних (доцільних) для організації проектів;

4) істотно підвищує результативність незадіяних безпосередньо в проектній діяльності підрозділів та окремих фахівців;

5) дозволяє максимально оптимізувати портфель проектів і зорієнтувати його на цілі і стратегії організації;

6) знижує ризики і невизначеність при виконанні нових для організації проектів;

7) забезпечує більш ефективну і продуктивну роботу організації завдяки виробленню кращих поведінкових принципів у системі менеджменту і виконавців проектів;

8) надає можливість виконувати більшу кількість проектів за той же час шляхом оптимізації розподілу ресурсів;

9) підвищує конкурентоспроможність організації (фірми, підприємства, чи компанії) у цілому.

Тема 2. НАУКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЕКТІВ. ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ СЕПР.

1. Понятійний апарат соціального проектування, класифікація видів та базові особливості соціальних проектів

2. Характеристика підходів до соціального проектування

1. Понятійний апарат соціального проектування, класифікація видів та базові особливості соціальних проектів

Соціально орієнтована держава має першочергове завдання нейтралізувати соціальні ризики. Соціальна політика вимагає значних

асигнувань від держави. Досвід європейських країн свідчить про доцільність залучення коштів бізнес-структур для фінансування соціальної сфери. Зазвичай, бізнес вкладає кошти в конкретні проекти, які мають цільове призначення, є обґрунтованими, містять кошториси витрат та обґрунтування очікуваної ефективності асигнувань. Це обумовлює необхідність розвитку науково-практичних засад соціального проектування, як інструмента реалізації соціальної політики на макро-, мезо- та мікроекономічному рівні.

В Україні часто проводяться конкурси соціальних проектів, проте не приділяється належна увага теоретичним засадам соціального проектування. Відсутність науково обґрунтованого теоретичного забезпечення соціального проектування впливає на якість розроблюваних соціальних проектів.

Формуванню теоретичного забезпечення соціального проектування має передувати аналіз підходів до визначення понять «проект» та «проектування» (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення понять «проект» та «проектування»

Автор	Визначення	Змістові характеристики
Азарова Т. В., Абрамов Л. К.	Проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях	Комплекс заходів
Тарасюк Г. М.	Проект – це комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період	Комплекс заходів
Безпалько О. В.	Проект – сукупність скоординованих дій із певними точками відліку та закінчення з метою досягнення певних цілей із встановленими строками, витратами та параметрами виконання	Сукупність дій
Холостова Є. І.	Проектування – процес розробки проекту, реалізація якого є необхідним результатом проектування	Процес
Тюптя Л. Т. Іванов І. Б.	Проектування – різновид усвідомленої інноваційної діяльності, процес конструювання та впровадження нововведення	Діяльність та процес
Курбатов В. І., Курбатова О.В.	Проектування – технологія випереджаючого відображення дійсності, засіб визначення науково обґрунтованих варіантів планового розвитку певних процесів та явищ	Технологія

Аналізуючи існуючі визначення (табл. 1) під проектом більшість науковців розуміють комплекс заходів, спрямованих на вирішення певної проблеми чи завдання, а під проектуванням – процес створення проекту.

Відповідно існують відмінності і в трактуванні поняття “соціальний проект” (табл. 2). В літературі воно трактується з різних позицій: як нововведення, як опис ситуації, як сукупність дій та як сукупність рішень.

Таблиця 2

Визначення поняття «соціальний проект»

Автор	Визначення	Змістові характеристики
Іонова І. М.	Соціальний проект – цільова авторська конструкція позитивного соціального нововведення за обмеженості ресурсів на його здійснення	Нововведення
Луков В. А.	Соціальний проект – соціальне нововведення, метою якого є створення,	Нововведення

	модернізація або підтримка матеріальної чи духовної цінності, що має просторово-часові та ресурсні обмеження і позитивний соціальний вплив на людей	
Коган А. М.	Соціальний проект – це опис конкретної ситуації, котра може бути поліпшена засобами реалізації певної системи методів та послідовних кроків їх використання	Опис ситуації
Пометун О. І.	Соціальний проект – це сукупність практичних дій, спрямованих на розв’язання конкретної соціальної проблеми місцевої громади, а участь молоді в таких проектах сприяє розвитку у неї емоційно-ціннісного ставлення до громадського життя, активності особистості, прагненню до громадянських дій та ефективного спілкування	Сукупність дій
Шкуро В. П.	Соціальний проект – сукупність комплексних дій, спрямованих на розв’язання конкретної соціальної ситуації, проблеми, за умови обмеженості в часі та ресурсах	Сукупність дій
Безпалько О. В.	Соціальний проект як сукупність технологічних, управлінських та організаційних рішень, спрямованих на вирішення соціальних проблем, поліпшення соціокультурних умов життєдіяльності особистості, проведення необхідних соціальних змін	Сукупність рішень
Мішина С. В.	Соціальний проект – опис дій та заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем й уникнення соціальних ризиків, із зазначенням технології їх реалізації у певному часовому проміжку в межах наявного фінансового, кадрового, матеріального та інформаційного забезпечення	Опис дій, заходів та технології їх реалізації

Таким чином, під соціальним проектом слід розуміти опис дій та заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем й уникнення соціальних ризиків, із зазначенням технології їх реалізації у певному часовому проміжку в межах наявного фінансового, кадрового, матеріального та інформаційного забезпечення.

Визначення поняття «соціальний проект»: має цільовий характер (вказана мета створення соціальних проектів як така, що полягає у вирішенні соціальних проблем та уникненні соціальних ризиків); враховує часові обмеження та ресурсне забезпечення (кадрове, матеріальне, фінансове, інформаційне); трактується не тільки як опис дій та заходів, а й технології їх реалізації.

Таблиця 3

Визначення поняття «соціальне проектування»

Автор	Визначення	Змістові характеристики
Курбатов В. І.	Соціальне проектування – технологія розроблення та наукового обґрунтування варіантів планового розвитку нових соціальних процесів та явищ	Технологія
Луков В. А.	Соціальне проектування – це конструювання індивідом, групою або організацією дії, спрямованої на досягнення соціально значущої мети і локалізованої за місцем, часом і ресурсами	Конструювання дій
Курбатов В. І., Курбатова О. В.	Соціальне проектування – проектування соціальних об’єктів, соціальних якостей, соціальних процесів і відносин	Проектування
Іонова І. М.	Соціальне проектування – це науково-теоретична і водночас практична діяльність зі створення проектів розвитку соціальних систем, інститутів, об’єктів на основі соціального передбачення, прогнозування та планування їхніх соціальних якостей та властивостей	Діяльність
Мішина С. В.	Соціальне проектування – це процес розробки соціального проекту, його ресурсного обґрунтування та технології реалізації з метою вирішення соціальних проблем та уникнення соціальних ризиків	Процес

Отже, виходячи зі змісту соціального проектування, його слід розглядати як процес. Під соціальним проектуванням розуміють процес розробки соціального проекту, його ресурсного обґрунтування та технології реалізації з метою вирішення соціальних проблем та уникнення соціальних ризиків. Це визначення сформульоване на засадах цільового та ресурсного підходів.

Перебіг соціального проектування залежить від виду виконуваних соціальних проектів.

Існують різні підходи до класифікації соціальних проектів.

Критерії класифікації соціальних проектів:

1) територіальна ознака (регіональні, міжрегіональні, місцеві, локальні, національні, міжнародні);

2) ступінь новизни (інноваційні, підтримуючі);

3) джерела фінансування (благодійні, кредитні, грантові, бюджетні, суспільні, фандрайзингові, краудфандингові, змішані);

4) обсяги проектування (мікропроекти (до 10 тис. доларів), малі проекти (10–100 тис. доларів), мегапроекти (більше 100 тис. доларів));

5) термін реалізації (короткострокові (до 2 років), середньострокові (2–5 років), довгострокові (більше 5 років));

6) кількість виконавців (індивідуальні, колективні);

7) за соціальною спрямованістю (проекти для молоді, інвалідів, бідного населення, алкоголіків, наркозалежних, засуджених, соціально незахищених верств населення, багатодітних сімей, матерів-одиначок, пенсіонерів, безпритульних, хворих, проблемних підлітків, дітей з притулків та ін.).

Виділяють такі базові особливості соціальних проектів:

– цільовий характер, тобто спрямованість на певну цільову групу, що має соціальні проблеми чи перебуває під дією соціальних ризиків;

– обмеженість у часі, тобто соціальний проект розробляється на певний проміжок часу, протягом якого він має бути реалізований;

– ресурсна визначеність, тобто визначення та обґрунтування потреби в кадрових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсах, необхідних для розробки і реалізації соціального проекту;

– соціальна спрямованість, тобто направленість проектів на вирішення соціальних проблем, створення соціальних об'єктів, розвиток соціально-трудових відносин; удосконалення функціонування соціальних інститутів та установ;

– соціальна результативність, тобто соціальний проект повинен мати соціальну ефективність, що є критерієм для прийняття рішення про його реалізацію;

– локальність, тобто визначення місця, плана-графіка реалізації та кошторису витрат на реалізацію проекту; описовий характер, який означає, що проект повинен містити чіткий покроковий опис дій з реалізації заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем; соціально-інформаційна визначеність, тобто соціальний проект повинен містити заходи щодо

– інформування про соціальні зміни цільової групи, для якої розроблено проект.

2. Характеристика підходів до соціального проектування

Соціальне проектування може здійснюватися із застосуванням різних підходів. Проте існують класичні підходи до соціального проектування.

Виділяють три підходи до соціального проектування:

об'єктно-орієнтований,
суб'єктно-орієнтований,
проблемно-орієнтований.

Ці підходи до соціального проектування є основоположними за цільовою спрямованістю, проте в сучасному соціальному середовищі ці підходи можуть мати різний характер протікання, тобто бути інформаційно-орієнтований, інноваційно-орієнтований, системно-орієнтований, організаційно-орієнтований, управлінсько-орієнтований, ресурсно-орієнтований (рис. 1).

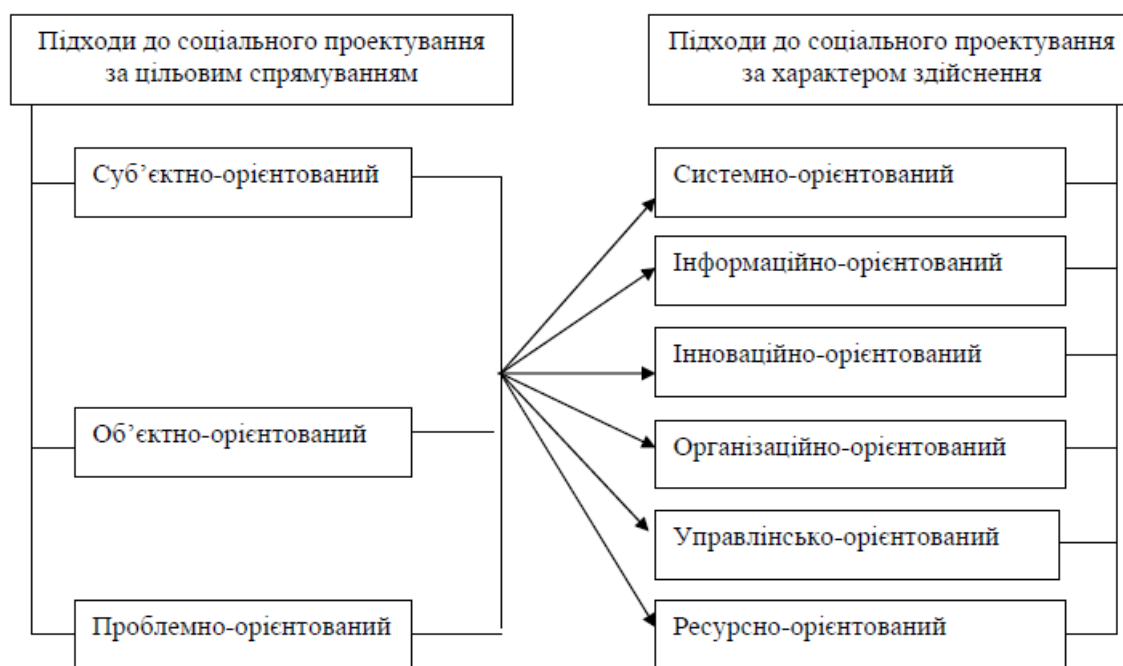


Рис. 1. Схема взаємозв'язку підходів до соціального проектування

Кожен підхід до соціального проектування має певні особливості, сферу застосування та зміст (табл. 4).

Таблиця 4

Характеристика підходів до соціального проектування

Назва підходу	Сутність та мета застосування підходу
За цільовим спрямуванням	
Суб'єктно-орієнтований	Полягає в розробці проектів, орієнтованих на реалізацію потреб конкретних індивідів чи їх груп, пов'язаних з нейтралізацією соціальних ризиків
Об'єктно-орієнтований	Застосовується для створення нових або модернізації існуючих в соціальній сфері. Акцент міститься на об'єктах соціальної інфраструктури, відносинах в соціальній сфері

Проблемно-орієнтований	Застосовується для вирішення проблем, що виникають в соціальній сфері, або їх попередження
За характером здійснення	
Системно-орієнтований	Застосовується для створення проектів з удосконалення функціонування соціальних служб, інституцій з метою більш ефективного задоволення потреб соціально незахищених верств населення
Інформаційно-орієнтований	Використовується при створенні соціальних проектів інформаційного та консультативного характеру
Інноваційно-орієнтований	Підхід використовується для впровадження інновацій в соціальній сфері як у рамках нових соціальних проектів, так і уже існуючих
Організаційно-орієнтований	Застосовується для удосконалення організації діяльності з надання соціальних послуг
Управлінсько-орієнтований	Призначений для проектування управлінських функцій, що виконуються в рамках надання соціальних послуг
Ресурсно-орієнтований	Використовується з метою розробки і реалізації соціальних проектів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів

Слід зазначити, що суб'єктно-орієнтований, об'єктно-орієнтований і проблемно-орієнтовані підходи до соціального проектування використовуються у поєднанні з виділеними підходами за характером здійснення.

Тема 3. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЕКТУ

1. Концепція та модель соціального проекту. Етапи соціального проектування

2. Методи соціального проектування

1. Концепція та модель соціального проекту. Етапи соціального проектування

Вибір підходу до соціального проектування створює основу для розробки концепції соціального проекту.

Концепція соціального проекту становить собою загальне уявлення про мету, призначення та ключові заходи з вирішення соціальної проблеми.

Концептуальна модель соціального проекту, має структуру, наведену на рис. 2.

Успішність соціального проектування залежить від ступеня наукової обґрунтованості **технології** його здійснення.

У більшості випадків виділяють три етапи соціального проектування: підготовчий, основний і заключний.

Такий підхід не враховує особливості і зміст соціального проектування. Тому доцільним є розширення переліку етапів соціального проектування.

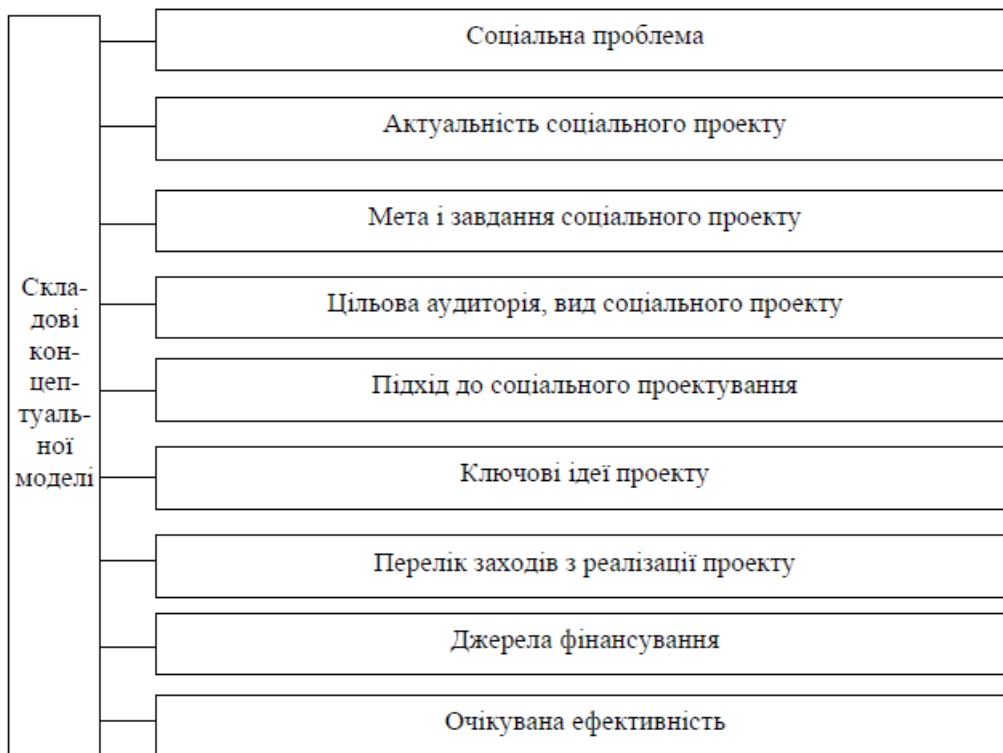


Рис. 2. Концептуальна модель соціального проекту

Технологія соціального проектування має включати такі взаємопов'язані етапи:

1. Підготовчий етап.
 - 1.1. Оцінка можливостей розробника соціального проекту.
 - 1.2. Створення проектної групи.
 - 1.3. Розподіл функцій між членами проектної групи.
 - 1.3. Визначення термінів розробки соціального проекту.
2. Концептуальний етап.
 - 2.1. Розробка концептуальної моделі соціального проекту.
 - 2.2. Узгодження концептуальної моделі зі стейкхолдерами (за можливості)
3. Описовий етап.
 - 3.1. Підготовка титульного аркуша соціального проекту.
 - 3.1. Розробка анотації (резюме) соціального проекту.
 - 3.2. Розробка аплікаційної форми.
4. Організаційний етап.
 - 4.1. Розробка плану-графіка реалізації соціального проекту.
 - 4.2. Фінансове обґрунтування соціального проекту.
 - 4.3. Ресурсне забезпечення соціального проекту.
5. Оціночний етап
 - 5.1. Визначення очікуваної ефективності соціального проекту.
 - 5.2. Експертна оцінка соціального проекту.
 - 5.3. Коригування проекту за результатами оцінювання.

5.4. Механізм моніторингу виконання проекту.

На **підготовчому етапі** здійснюється оцінка можливостей розробника соціального проекту.

Оцінка може здійснюватися із застосуванням SWOT-аналізу. Результати оцінки є підставою для прийняття рішення про початок роботи над соціальним проектом або відмову від його розробки. Проектна група створюється із фахівців, що мають певні здобутки за тематикою проекту. Керівник проектної групи за узгодженням з членами проектної групи розподіляє обов'язки з підготовки соціального проекту.

На **концептуальному етапі** вибудовується загальне уявлення про проект за структурою, наведеною на рис.

Бажаним є узгодження концептуальної моделі зі стейкхолдерами, що дозволить врахувати їх інтереси і потреби. Діалог зі стейкхолдерами може здійснюватися в процесі міжособистісного спілкування або із застосуванням Google Форми.

Описовий етап призначений для розкриття змісту соціального проекту. Опис соціального проекту має містити титульну сторінку, анотацію, апікаційну форму.

Титульна сторінка соціального проекту повинна містити:

- назву проекту;
- інформацію про розробника (фізичних осіб чи організацію);
- інформацію про організації-партнери (за наявності);
- термін реалізації проекту; обсяг фінансування проекту;
- перелік бенефіціарів.

Анотація (резюме) соціального проекту – це його короткий, лаконічний опис за ключовими характеристиками, який має за мету обґрунтування привабливості проекту.

Обов'язковими складовими анотації соціального проекту є назва соціального проекту, назва організації-заявника, соціальна проблема, мета, ключова ідея проекту, джерела фінансування, вартість соціального проекту. Обсяг короткої анотації (заявки) до 10 рядків, а повної до 1 сторінки.

Апікаційна форма, має становити собою детальний опис проекту і включати такі складові:

вступ (інформація про організацію-заявника, її досягнення в сфері соціального проектування, партнери, ресурсні можливості, сильні сторони заявника). Обсяг 1-2 сторінки;

соціальна проблема, що визначає актуальність проекту; цільова аудиторія, для якої призначений проект; стейкхолдери, що зацікавлені в реалізації соціального проекту; мета і завдання соціального проекту; опис заходів з реалізації проекту.

На **організаційному етапі** здійснюється розробка плана-графіка реалізації соціального проекту із зазначенням етапів та заходів, виконавців, термінів виконання окремих етапів та заходів.

Фінансове обґрунтування передбачає розробку детального кошторису витрат на реалізацію соціального проекту та обґрунтування джерел фінансування. Форма кошторису наведена в табл. 5.

Таблиця 5

Форма кошторису витрат на реалізації соціального проекту

Назва етапу, заходу	Статті витрат	Порядок розрахунку витрат	Сума, тис. грн	Джерело фінансування
1	2	3	4	5

Джерелами фінансування можуть бути:

- місцевий бюджету;
- кошти благодійників;
- кошти організацій-партнерів;
- кошти суспільних організацій;
- гранти;
- державний бюджет;
- кредитні ресурси;
- фандрайзинг;
- краудфандинг.

Ресурсне обґрунтування соціального проекту передбачає визначення матеріального, кадрового та інформаційного забезпечення. Форма обґрунтування ресурсного забезпечення наведена в табл. 6.

Таблиця 6

Ресурсне забезпечення соціального проекту

Назва етапу, заходу	Матеріальні ресурси		Кадрові ресурси		Інформаційні ресурси та програмне забезпечення		Витрати на ресурсне забезпечення, тис. грн
	Перелік	Сума, тис. грн.	Перелік	Сума, тис. грн.	Перелік	Сума, тис. грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8

На оціночному етапі здійснюється обґрунтування очікуваної соціальної ефективності проекту, а за можливості і економічної. Якщо за результатами аналізу соціальний проект може бути визнано ефективним, доцільною є ще й його експертна оцінка, що дозволяє виявити слабкі місця соціального проекту. На основі експертної оцінки здійснюється коригування проекту з метою його удосконалення. Доцільною є розробка механізму моніторингу ефективності реалізації соціального проекту. Механізм моніторингу може використовуватися виконавцями проекту навіть без участі розробника.

2. Методи соціального проектування

У процесі розробки соціального проекту використовуються певні методи проектування. Їх вибір залежить від виду, мети та завдань соціального проекту.

Методи соціального проектування класифікуються за етапами проектування (табл. 7).

Методи соціального проектування

Етапи соціального проектування	Методи соціального проектування
1. Підготовчий	SWOT-аналіз, статистичний аналіз, групування, аналіз “ціль-засоби”, баланс успіхів і неудач, опитування
2. Концептуальний	Спостереження, мозковий штурм, метод колективного блокнота, синектика, морфологічний аналіз, індукція, дедукція, SMART-аналіз, дерево-цілей
3. Описовий	Порівняння, групування, асоціація, комбінування, аналогія діаграма Ісікави, дерево-проблем, модифікація
4. Організаційний	Діаграма Ганта, методи бюджетування, методи статистичного аналізу
5. Оціночний	Економіко-математичні методи, метод експертних оцінок, методи оцінки ефективності проектів

Методи соціального проектування обираються індивідуально за кожним проектом і застосовуються поетапно задля досягнення кінцевої мети соціального проектування.

Отже, технологія соціального проектування становить собою опис етапів соціального проектування із зазначенням методів, із застосуванням яких здійснюється розробка соціального проекту. Така технологія соціального проектування носить універсальний характер і може бути застосована для розробки будь-якого з видів соціальних проектів.

Тема 4. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЕКТУ

1. Життєвий цикл проекту. Принципи та види соціальної діагностики
2. Вимоги до формулювання мети і завдань проекту
3. Загальна логіка розробки соціального проекту. Фінансове забезпечення проекту
4. Бюджетування проекту

1. Життєвий цикл проекту. Принципи та види соціальної діагностики

Щоб забезпечити створення та реалізацію соціального проекту необхідно виконати комплекс робіт: інформаційних, аналітичних, організаційних, правових, фінансових, кадрових, матеріально-технічних, експертних, прогнозних тощо.

Ці роботи відображаються у «життєвому циклі проекту» (проектний цикл) – періоді часу з моменту його появи до остаточної реалізації.

У такому сенсі проектний цикл являє собою схему або алгоритм, за допомогою якого відбувається встановлення певної послідовності дій при розробці та впровадженні проекту.

Життєвий цикл проекту можна розділити на **мікроцикли**:

- аналіз ситуації;
- розроблення концепції проекту;
- планування проекту;

- його реалізація;
- корекція проекту по підсумкам моніторингу;
- оцінка результатів та підведення підсумків проекту.

Загальна схема „життєвого циклу” проекту показана на рис. 3.

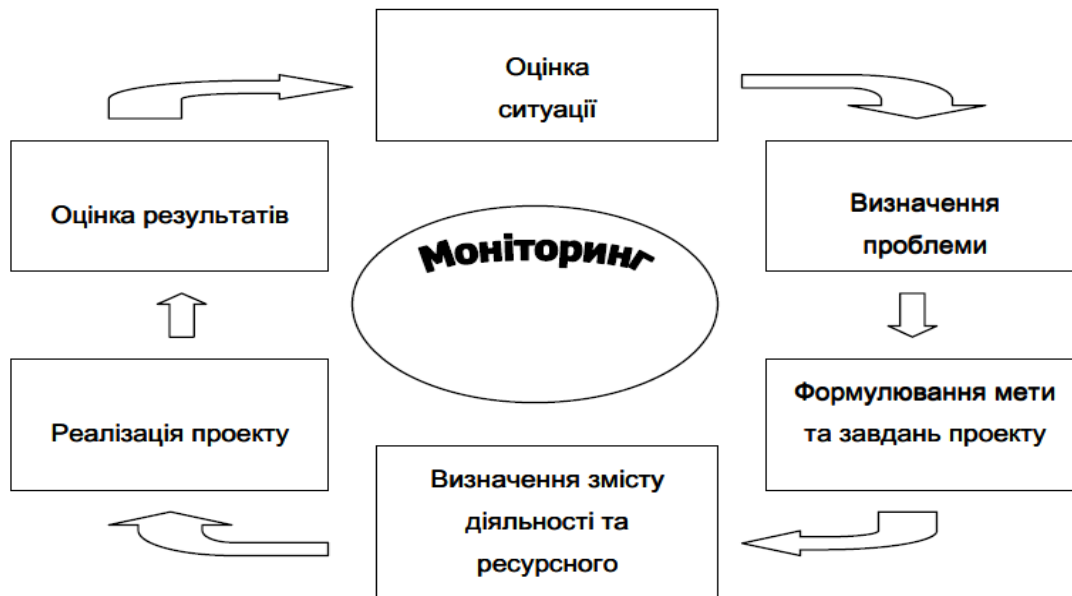


Рис. 3. Загальна схема «життєвого циклу» проекту

Аналіз ситуації проводиться з метою виявлення соціальних проблем як протиріччя між існуючим та таким, що має бути бажаним. Кількість соціальних проблем може коливатися у діапазоні від однієї до кількох, що, в свою чергу, потребує визначення тих проблем, вирішення яких є нагальним у практиці. Це відбувається у процесі соціальної діагностики.

Соціальна діагностика – процес наукового виявлення та вивчення причинно-наслідкових зв'язків і взаємостосунків у суспільстві, що характеризують його соціально-економічний, культурно-правовий, морально-психологічний, медико-біологічний та санітарно-екологічний стан. В більш вузькому розумінні – це визначення соціальних проблем та їх причин, котрі створюють складні життєві ситуації для індивіда, сім'ї, окремих груп.

Оскільки діагностика носить процесуальний характер, то рівень її ефективності обумовлений певними принципами.

Перш за все це *принцип об'єктивності*, сутність якого полягає у правдивому, неупередженому аналізі та оцінці різних соціальних явищ, що виключає як суб'єктивні викривлення в інтерпретації отриманих результатів діагностування (наприклад, стереотипи, упередження, життєвий досвід спеціаліста), так і вплив зовнішніх факторів (наприклад, тиск зацікавлених осіб, начальства, представників засобів масової інформації тощо).

Досить важливо в процесі діагностування дотримуватися *принципу верифікації соціальної інформації*, тобто встановлення її достовірності та перевірки за допомогою інших дослідницьких процедур чи джерел інформації.

Принципи системності та комплексного підходу. Зміст їх полягає в необхідності врахування та аналізу всіх умов та факторів, які сприяли виникненню певної соціальної проблеми чи явища.

Соціальну діагностику в соціальній роботі розглядають перш за все як інструмент, котрий дає управлінським органам необхідну інформацію, на основі якої розробляються різні соціальні прогнози та проекти, вивчається громадська думка та морально-психологічний клімат в суспільстві.

Залежно від масштабності соціальна діагностика може бути реалізована на державному, регіональному, місцевому та індивідуальному рівнях. На **державному рівні** предметом соціальної діагностики є визначення соціальних проблем на рівні суспільства чи його окремих великих соціально-демографічних груп: дітей, молоді, осіб похилого віку, інвалідів, національних спільнот тощо. В переважній більшості таку діагностику провадять науково-дослідні установи чи спеціалізовані підрозділи. Наприклад, в Україні соціальну діагностику на державному рівні провадять Інститут соціальних досліджень, Інститут проблем сім'ї та інші установи.

Для **регіонального та місцевого рівнів** соціальної діагностики притаманне вивчення певних соціальних проблем в умовах конкретного регіону, області, міста та селища.

Індивідуальний рівень соціальної діагностики – це рівень безпосередньої роботи з конкретною людиною чи групою осіб, які звернулися за допомогою до певних соціальних служб. Головною метою діагностики на цьому рівні стає визначення проблеми клієнта та знаходження правильних засобів для її вирішення.

Соціальна діагностика здійснюється за допомогою певного діагностичного інструментарію, що, в переважній більшості, є сукупністю різних соціологічних та статистичних методів.

Соціологічні методи використовуються у соціальній діагностиці найчастіше з метою збору інформації щодо окремих суспільних проблем та визначення ставлення людей до них.

Найбільш розповсюдженими серед них є: спостереження; методи опитування (інтерв'ювання, анкетування, фокус-група); методи аналізу документів (традиційний аналіз, контент-аналіз); експертна оцінка.

Спостереження – один з емпіричних методів дослідження, який полягає в безпосередньому та цілеспрямованому сприйнятті оточуючої дійсності. В соціальній роботі воно здебільшого використовується для збору інформації про поведінку конкретної людини чи певної групи.

Опитування – спосіб отримання інформації про суб'єктивний світ людей, їх нахили, судження, мотиви діяльності. Різновидом опитування є інтерв'ю, яке проводиться у формі бесіди за чітко визначеним планом. Вони бувають

дистанційні (телефонне інтерв'ю) та очні (безпосереднє спілкування учасників інтерв'ю). Анкетування – також різновид опитування, що полягає в отриманні інформації шляхом письмової відповіді респондентів на запропонований перелік запитань. Фокус-група – це групове інтерв'ю, яке проходить у формі групової дискусії і спрямоване на отримання від її учасників “суб’єктивної інформації” про те, як вони сприймають певні суспільні події та явища.

Одним з основних методів одержання конкретного знання про соціальну реальність на основі інформації, зафіксованої в різних документах, текстах масової комунікації, є метод аналізу документів. Він застосовується з метою уточнення або підтвердження результатів опитування та спостереження.

Досить поширеним методом соціальної діагностики є також аналіз соціуму (соціальна паспортизація). Він є необхідним при зборі статистичних даних, за допомогою яких можна охарактеризувати життєву ситуацію населення в певному соціумі. До таких даних відносять кількість дітей та дорослих, людей з особливими потребами, осіб девіантної поведінки, дані про різні типи сімей, об’єкти культурно-освітнього, медичного призначення, соціальні служби різного типу, громадські організації тощо.

Оскільки для соціальної діагностики досить важливим є характеристика певних властивостей та станів соціальних об’єктів, що мають кількісні показники, важливе значення при цьому виді діагностики має метод апрейзерів

– спосіб виміру певної властивості об’єкту з використанням трьохзіркової шкали оцінки, де центральний показник виражає середнє значення (рівний нулю, нейтральний), а два інші дають протилежні характеристики досліджуваному об’єкту (“високий” чи “низький”, “позитивний” чи “негативний”, “важливо” чи “не суттєво” тощо).

Сьогодні науковці роблять окремі спроби класифікувати методи соціальної діагностики. Зокрема І. Г. Зайнишев пропонує наступну класифікацію методів соціального діагностування:

- зондажно-інформаційне обстеження (збір даних про інфраструктуру, чисельність, склад і динаміку місцевого населення тощо);
- соціально-історичне обстеження (вивчення історії заселення та освоєння даної території, зміни складу місцевого населення, дослідження його традицій тощо);
- інформаційно-цільовий аналіз різних документів, статей з місцевої та центральної преси, матеріалів електронних засобів інформації, листів, звернень громадян тощо);
- соціальне картографування (аналіз соціально-просторового розподілу і динаміки народжуваності та смертності населення, залежність якості життя від різних природних та соціальних факторів).

Основною метою соціальної діагностики є виявлення соціального змісту чинників, що діють у соціально-економічних, психологічних, правових сферах суспільного життя. Це дає можливість безпосередньо перейти до процесу проектування, а саме до розробки концепції соціального проекту – основних

положень, поданих у певній системі сукупності кінцевих цілей проекту та можливих шляхів їх досягнення.

2. Вимоги до формулювання мети і завдань проекту

Зазвичай у концепції проекту обґрунтовуються його актуальність, мета і завдання, зміст можливої діяльності, правові, економічні, організаційні засади проекту, можливі ризики при реалізації проекту, очікувані результати.

Актуальність проекту визначається тим, наскільки значимі для людей, організацій ті проблеми, на вирішення яких спрямовано проект. Тому необхідно точно визначитися:

- чия це проблема (яких цільових груп та соціальних інституцій вона стосується перш за все);
- які її масштаби;
- які ризики існують, якщо проблема не буде вирішена найближчим часом.

Визначивши, на вирішення якої проблеми спрямований проект, потрібно сформулювати його мету і завдання. При визначенні цілі варто пам'ятати теоретичні засади формулювання цілей будь-якої діяльності.

Згідно з ними, ціль (або мета) є ідеальним уявленням про результат майбутньої діяльності. Тобто ціль не є абсолютним передбаченням практичного результату, не ототожнюється з ним повною мірою. Ціль лише відображає міркування розробників проекту щодо того, яким в ідеалі мав би бути результат діяльності.

Можна виокремити кілька вимог до формулювання цілі (мети).

Вона має бути чіткою, зрозумілою, лаконічною, досяжною в рамках проекту, обов'язково пов'язана з виявленою соціальною проблемою (табл. 8).

Своєї конкретності мета набуває в завданнях, оскільки в них визначаються практичні дії, які треба здійснити, щоб вирішити проблем.

Таблиця 8

Критерії для формулювання завдань

Назва критерію	Пояснення
Конкретність	Чи достатньо зрозуміле завдання з позиції того, що, як, коли і де зміниться ситуація
Обчислюваність	Чи піддаються результати виконання завдань якійсь кількісній оцінці
Територіальність	Чи можуть бути реалізовані завдання на певній території
Реалістичність	Чи приведе виконання цих завдань до певних змін та поліпшення ситуації
Визначеність у часі	Чи можуть бути виконані завдання за визначений проміжок часу

При визначенні мети та завдань проекту потрібно уникати слів, які показують процес діяльності (підтримати, посилити, сприяти, координувати, перебудувати тощо). Необхідно використовувати слова, що вказують на завершеність процесу (підготувати, впровадити, організувати, збільшити, виготовити, апробувати тощо).

Мета та завдання проекту є базисом для опису змісту наміченої діяльності в правовому, економічному та організаційному аспектах. Для реалізації окремих проектів необхідне визначення правового поля діяльності.

Наприклад, якщо проект реалізує громадська організація, яка планує надавати послуги окремій групі клієнтів, вона має планувати зміст своєї роботи на основі закону «Про соціальні послуги». Якщо результатом проекту має бути створення нової громадської організації, необхідно базуватися на положеннях закону «Про об'єднання громадян». Визначення можливого правового поля діяльності дасть можливість уникнути конфлікту інтересів під час реалізації проекту.

3. Загальна логіка побудови соціального проекту. Фінансове забезпечення проекту

Фінансове обґрунтування проекту має містити базові розрахунки необхідних коштів, фіксувати їх джерела. При цьому необхідно визначитися чи буде виплачуватися заробітна платня (керівнику, бухгалтеру, виконавцям, залученим спеціалістам тощо), чи проект буде реалізовано на волонтерських засадах. Необхідно з'ясувати чи потребуватимуться кошти на оплату приміщення, користування телефоном, комунальними послугами, електронною поштою; яке обладнання необхідне для вирішення завдань проекту; які кошти треба витратити на видання друкованих матеріалів, проведення семінарів, тренінгів, навчання тощо. Тобто кожен вид діяльності в межах проекту має бути обрахований і відповідати реальним цінам.

Наступним етапом «життєвого циклу» проекту є його планування – встановлення переліку та порядку заходів по реалізації проекту. Тут концепція проекту поєднується з організаційними діями: відбираються заходи у відповідності з завданнями проекту, роботи співвідносяться з наявними ресурсами, визначаються терміни реалізації, виконавці, обсяги фінансування.

Узагальнену логіку побудови проекту та її перевірку в зворотному порядку можна представити у вигляді наступної схеми.

Мета: короткий, позитивний опис того, який позитивний результат буде отримано по закінченні проекту.

Довгостроковий результат – позитивні зміни, які відбудуться у певній сфері життя громади завдяки реалізації проекту.

Діяльність – заходи, в процесі яких досягаються заплановані результати, виконуються завдання.

Завдання конкретні результати та продукти (товари, послуги тощо), які будуть вироблені під час запланованої проектної діяльності й сукупність яких забезпечить досягнення мети.



Рис. 4. Логіка побудови проекту

Ініціація проекту починається з визначення основного задуму проекту – проектної ідеї. З урахуванням наміченої ідеї у загальних рисах розробляється приблизний план її реалізації. З його допомогою проводиться попередня оцінка необхідних ресурсів. Наприкінці цього етапу надається оцінка життєздатності проекту та ухвалюється рішення щодо того, чи має сенс працювати над ним далі.

На етапі ініціації проекту будується його концептуальна модель. Саме її аналіз і стає підставою для рішення щодо подальшої роботи над проектом.

Ключова ланка концептуальної моделі – головна ідея проекту. У низці випадків початком ініціації проекту стає сама поява цікавої ідеї. Потім той, кому вона сподобалася, має подумати, кого її реалізація може зацікавити. Тобто у цьому випадку спочатку з’являється ідея, а потім вирішується питання про те, для кого її реалізація є корисною та вигідною, які та чії проблеми вона може вирішити.

Але нерідко спочатку ініціаторами проекту усвідомлюється певна проблема – те, що потрібно, не відповідає тому, що ми маємо. Потім ініціатори проекту розпочинають пошуки того, як усунути цей розрив між «сущим» та «належним». Уявлення про продукт або послугу, створення яких дозволить вирішити виявлену проблему, стають ідеєю проекту.

Контур формулювання проектної ідеї (від проблеми до ідеї, а потім знову від ідеї до проблеми) – важлива і неминуча частина ініціації проекту. Ініціатор проекту має розуміти, що сформулювати проектну ідею – означає запустити процес взаємодії між двома точками: проблемою (невдоволення потреба приватної особи, групи осіб, держави тощо) та ідеєю.

У цьому процесі одночасно відбувається розвиток самої ідеї (від загального її бачення – до детального опису проекту, тобто його очікуваних результатів) та розуміння проблеми (від констатації до чіткого якісного та

кількісного її опису, що містить уявлення про можливого споживача проекту, його запити та інтереси, причини незадоволеності існуючими способами вирішення проблеми).

На заключному етапі ініціації повинен бути напрацьований чіткий опис того, яким чином реалізація проекту сприятиме вирішенню заявленої проблеми.

З опису має бути видно, що проблема є актуальною. Має бути зрозуміло, чий та які саме потреби задовольнятимуть створені завдяки проекту продукти та послуги. Крім того, слід показати вигідні відмінності запропонованого варіанта вирішення проблеми від наявних альтернатив. Якщо йдеться про поліпшення чогось, то треба продемонструвати порівняльні переваги результатів проекту щодо прийнятих способів задоволення тих самих потреб.

Разом із демонстрацією необхідності проекту важливо показати його реалістичність. Для цього, окрім мети проекту, в загальному вигляді надається характеристика засобів та методів її досягнення, будується календарний план-графік ключових подій, визначається приблизний перелік та обсяги необхідних ресурсів, зазначаються можливі шляхи ресурсного забезпечення. На етапі ініціації також оцінюються основні ризики проекту та намічаються шляхи та методи їх зменшення. Додатковими аргументами на користь реалізованості проекту можуть бути відомості про досвід та кваліфікацію виконавців.

При організації роботи над описом проекту виділимо наступні етапи:

1) Етап планування

Планування роботи над проектом розпочинається з його колективного обговорення. Це насамперед обмін думками та узгодження інтересів учасників; висування первинних ідей на основі вже наявних знань та вирішення спірних питань. Потім запропоновані теми проектів виносяться на загальне обговорення.

Цілі первинного обміну думками:

- 1) Стимулювання потоку ідей
- 2) Визначення загального напрямку роботи.

Коли визначено всі можливі напрями роботи, формуються групи, що працюють за однією підтемою. Далі учасники виявляють потенційні можливості кожного (комунікативні, артистичні, публіцистичні, організаторські, спортивні тощо). Слід побудувати роботу таким чином, щоб кожен міг проявити себе та здобути визнання інших. Можна обрати консультантів, тобто тих, хто допомагатиме проектним групам у вирішенні тих чи інших завдань на тих чи інших етапах роботи.

2) Аналітичний етап

На цьому етапі члени групи мають розподілити роботу над проектом та форми її контролю. Кожен може вести «щоденник», де в робочому порядку записуватиметься хід роботи. Можна вести спільний журнал для всіх учасників проекту. Це допоможе їм оцінити індивідуальний внесок кожного в роботу над проектом, а також полегшити контроль.

Послідовність роботи:

1. Уточнення та формулювання завдань.

Правильна постановка задач проекту (тобто питань, які потрібно вирішити) визначатиме результативність роботи групи. Тут потрібна допомога керівника групи. Спочатку члени групи обмінюються вже наявними знаннями з обраного ними напрямку роботи, і навіть міркуваннями про те, що ще, на їх погляд, необхідно дізнатися, дослідити, зрозуміти. Потім, за допомогою проблемних питань формулюється завдання.

Під час роботи над проектом необхідно, щоб група в цілому і кожен її член чітко розуміли свої завдання, тому рекомендується оформити стенд, на якому були б вивішені: загальна тема проекту, завдання групи, список членів групи, консультантів, відповідальних і т.д. Такий стенд сприяє також усвідомленню кожним відповідальності за роботу перед рештою учасників проекту.

2. Пошук та збір інформації.

Насамперед, учасникам необхідно визначити, де і які дані вони мають знайти. Потім починається безпосередньо збір даних та відбір необхідної інформації. Цей процес може здійснюватися у різний спосіб, вибір якого залежить від часу, відведеного на даний етап, матеріальної бази та наявності консультантів. Учасники обирають спосіб збору інформації. Тут необхідно приділити особливу увагу навчанню навичок конспектування. На цьому етапі учасники отримують навички пошуку інформації, її порівняння, класифікації; встановлення зв'язків та проведення аналогій; аналізу та синтезу; роботи у групі, координації різних точок зору.

3. Обробка отриманої інформації.

Чітке розуміння кожним мети роботи і критеріїв відбору інформації є необхідною умовою успішної роботи з інформацією. Завданням керівника при цьому є надання допомоги групі з визначенням цих критеріїв. Обробляти отриману інформацію – означає її розуміти, порівнювати, відбірати найбільш значущу для виконання поставлених завдань. Для цього потрібно вміти пояснювати факти, доходити до правильних висновків, формулювати власні ідеї. Саме на цьому етапі можуть виникати найбільші проблеми для учасників, особливо якщо коли вони звикли отримувати готові відповіді на всі запитання.

3) Етап узагальнення інформації

Тут структурується отримана інформація та інтегруються набуті знання, уміння та навички. Від учасників вимагається обмін знаннями і вміннями, які вони отримують під час роботи з інформацією. Всі заходи на цьому етапі повинні узагальнити інформацію, висновки та ідеї групи. Учасники мають знати процедури, форми і загальні правила подання отриманої інформації (як правильно скласти конспект, резюме, реферат, який має бути виступ на конференції та ін.). Тоді ж вони максимально самостійно обирають, у якій формі представити результати проекту. Узагальнити інформацію належним чином важливо і тому, що всі учасники проекту ніби «пропускають через себе»

отримані в групі знання, вміння та навички, оскільки вони обов'язково мають долучатися до презентації напрацювань проекту.

4) Етап представлення отриманих результатів (презентація)

Цей етап потрібен для осмислення отриманих даних і способів отримання результатів; на ньому обговорюється та робиться підсумкове представлення результатів роботи над проектом. Учасниками представляються не тільки напрацьовані результати, але й описуються методики, за якими вони отримували та аналізували інформацію; демонструються здобуті знання і вміння; обговорюються складнощі, що виникали під час роботи над проектом.

Презентацію у будь-якій її формі також можна вважати навчальним процесом, в ході якого учасниками набуваються навички демонстрування підсумків своєї діяльності. Основною вимогою до групової презентації результатів є те, що обрана для неї форма має відповідати завданням проекту, особливостям цільової аудиторії, до якої вона адресована.

Узагальнюючи матеріал та готуючи його до презентації, перед учасниками можуть виникати нові питання, при обговоренні яких часом навіть переглядається процес роботи. Основним завданням тут є пояснення учасникам основних правил ведення дискусії і ділового спілкування; навчання їх конструктивній реакції на критику власних суджень; визнання права на різні точки зору щодо вирішення тієї ж самої проблеми.

Отже, готовий текст проекту складається з таких структурних елементів:

1. титульний аркуш;
2. соціальний паспорт;
3. зміст;
4. вступ;
5. аргументація проблеми;
6. характеристика суб'єкта, об'єкта та предмета проекту;
7. формулювання мети та завдань проекту;
8. розробка плану проектних заходів;
9. розробка механізму контролю та корекції процесу практичної реалізації проекту;
10. визначення та обґрунтування ресурсного забезпечення проекту;
11. визначення очікуваних від проекту результатів;
12. оцінка ефективності отриманих під час реалізації проекту результатів.

4. Бюджетування проекту

Бюджетування проекту – це складання послідовного плану дій, спрямованого на визначення вартості передбачуваних робіт.

При складанні бюджету проекту необхідно чітко визначитися з видом необхідних робіт, статтями витрат, часом який дається на його виконання.

Бюджетування проекту – це визначення вартісних значень виконуваних у рамках проекту робіт і проекту в цілому, процес формування бюджету проекту, що містить встановлений (затверджений) розподіл витрат за видами робіт,

статтями витрат, за часом виконання робіт, за центрами витрат або іншою структурою. Структура бюджету визначається планом рахунків вартісного обліку конкретного проекту.

Бюджетування проекту – це мистецтво розробки та управління бюджетом, який покриває всі витрати і зберігає сталість проекту в довгостроковій перспективі.

Бюджет є основою для розподілу коштів на проект, що передбачаються як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Бюджет необхідний для фінансового контролю господарської діяльності організації і чіткого контролю з боку керівника. Керівник проекту приймає відповідні рішення щодо доцільності використання коштів та розробляє заходи щодо управління проектом.

Відомості, необхідні для складання проектів бюджетів: оцінка вартості робіт; базис оцінки; обмеження проекту; графік проекту; календар ресурсів; договори.

Необхідно дотримуватися принципу послідовної розробки під час бюджетування проекту. Основи складання проектів бюджетів охоплюють три основні кроки:

Крок 1. Оцінка очікуваних витрат

Основна мета першого кроку полягає в тому, щоб гарантувати, що очікувані витрати оцінюються і виражаються у грошовій сумі, яка є розумною та прив'язаною до цілей та плану роботи.

При плануванні та оцінці вартості проекту можна використати наступний контрольний список:

Категорія «Персонал»: витрати на працівників, які необхідні для виконання проекту.

Категорія «Обладнання»: вартість обладнання та інструментів, необхідних для виконання обсягу робіт.

Категорія «Постачальники»: підрядники та постачальники, які будуть задіяні у проекті.

Категорія «Транспортні витрати»: транспортні витрати, які будуть здійснені у рамках проекту.

Категорія «Додатково»: додаткові витрати, які будуть здійснені для виконання всіх завдань та заходів проекту. Наприклад: професійні послуги; зв'язок; копіювання та друк тощо.

Усі перелічені категорії відносяться до прямої вартості проекту. Крім того, необхідно визначити та оцінити непряму вартість проекту. Непрямі (накладні) витрати – це витрати, які відносяться до загальних цілей проекту, але не можуть бути віднесені до конкретних видів діяльності та завдань. Загальна сума непрямих витрат має бути додана до бюджетних розрахунків.

Крок 2. Погодження бюджету

У результаті першого кроку буде отримано попередній бюджет з детальною інформацією про витрати за окремими статтями. Погодження попереднього бюджету є другим кроком у підготовці бюджету проекту.

Погодження бюджету – це процес затвердження кошторису проекту шляхом надання необхідної інформації фінансовому департаменту для підтвердження необхідності та обґрунтованості кожної із зазначених статей витрат. Він покликаний пояснити, чи є витрати обґрунтованими та достатніми для проекту. На другому етапі розробляється обґрунтований та затверджений бюджет проекту.

Крок 3. Забезпечення економічної ефективності

Заключним етапом підготовки бюджету проекту є оцінка його рентабельності. Це означає, що бюджет буде ефективним, якщо він повністю покриває всі витрати, які потрібні для виконання цілей та завдань проекту.

Тема 5. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЕКТУВАННЯ, ОРІЄНТОВАНИЙ НА РЕЗУЛЬТАТ

1. Мета МОР у соціально-економічному проектуванні
2. Характеристики МОР у соціальному проектуванні
3. Припущення та ризику у менеджменті, орієнтованому на результат
4. Критерії вибору індикаторів

1. Мета МОР у соціально-економічному проектуванні

Соціально-економічні проекти в більшості розробляються і реалізуються завдяки зусиллям великої кількості людей різних професій, організацій різної форми власності, призначення і відомчого підпорядкування.

Через це завжди постає проблема ефективного управління діяльністю багатьох організацій і фахівців, постійної координації їх зусиль, оперативного обміну інформацією, продуктивного обговорення і прийняття управлінських рішень.

Науковий супровід таких проектів також не може здійснюватися, якщо не буде «вмонтований» безпосередньо в проект, тобто також не буде частиною тих процесів, які підлягають управлінню.

Оскільки досить потужні соціальні проекти останнім часом усе більше запроваджуються в Україні і, очевидно, активно розбудовуватимуться й надалі, для розуміння шляхів забезпечення їх ефективного наукового супроводу уявляється доцільним звернутися до основних положень одного з видів менеджменту, а саме менеджменту, орієнтованого на результат (МОР).

Досвід успішного застосування цього виду менеджменту було набуто в Україні протягом 1998–2002 рр., у ході реалізації українсько-канадського проекту «Молодь за здоров'я». У цьому проекті, завдяки використанню ідеології та інструментарію МОР, були досягнуті узгоджена співпраця багатьох партнерів двох країн, які представляли організації різного рівня і відомств, реалізований ефективний науковий супровід, досягнуто значних практичних результатів.

У загальному вигляді основною метою МОР є досягнення заздалегідь передбачених результатів зусиллями певної організації за участю всіх зацікавлених сторін.

2. Характеристики МОР у соціальному проектуванні

Важливими характеристиками (фактично, обов'язковими вимогами) цього різновиду менеджменту соціальних проектів є:

реалістичне визначення очікуваних результатів (на основі переконливого аналізу);

чітке визначення набувачів допомоги в межах проекту;

розробка програми задоволення їхніх потреб;

моніторинг проекту із застосуванням адекватних індикаторів, які можна виміряти; визначення ступеня ризику;

управління ризиками в напрямі мінімізації;

звітування про результати і використані ресурси; оцінка ефективності проекту в цілому і окремих етапів шляхом зіставлення отриманих результатів і витрачених ресурсів.

Також характерні риси МОР:

збільшення знань учасників проекту, тому що досвід, який постійно набувається, негайно застосовується в процесі прийняття наступних рішень;

об'єктивність і переконливість звітування не лише для учасників проекту, а й для інших людей та організацій, тому що демонстрація отриманих результатів підкріплюється оцінкою ефективності проекту.

Принципи МОР:

якомога ширше використання партнерства; відповідальність партнерів за процеси і результати діяльності;

відкритість та прозорість діяльності;

зрозумілість процесів і результатів діяльності не лише для безпосередніх учасників проекту, а й для інших членів суспільства;

постійне навчання в ході проекту;

можливість широкого застосування методів МОР незалежно від спрямування проекту.

Основні поняття, якими оперує МОР, – це *результати, охоплення, припущення, ризику*.

Результат – це наслідок дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Результат – це зміна, яку можна описати та виміряти і яка має причинно-наслідковий зв'язок з попередніми діями. Поняття “зміна”, в даному випадку розуміється як наявність очевидних трансформацій у групі людей, якійсь організації чи суспільстві в цілому. Поняття “причинність” розуміється як наявність очевидного причинно-наслідкового зв'язку між певною дією та досягнутим результатом.

МОР вимагає, щоб результат був:

конкретним (містив чітке визначення характеру зміни, цільових груп і цільової сфери діяльності, де ця зміна сталася);

вимірюваним (таким, що можна виміряти за допомогою відомих індикаторів);

реалістичним (таким, якого можливо реально досягти в умовах проекту);

доречним (адекватним потребі, заради якої здійснюється проект);

обмеженим у часі (таким, якого можна досягти в обумовлені проектом терміни).

В описі результату повинні бути чітко показані якісні й кількісні зміни (або й ті й інші, якщо мали місце обидва типи змін), які відбулися з людьми (організаціями) завдяки проекту. Опис результатів може демонструвати збільшення чогось (наприклад, прибутків певної групи людей чи громади, кількості працюючих жінок тощо), або зменшення (наприклад, рівня дитячої смертності); покращання або зміцнення чогось (наприклад, стану здоров'я, потенціалу місцевої громадської організації тощо); трансформацію ставлення, інформованості, поведінки певної групи людей (наприклад, зміну традицій щодо застосування контрацептивних засобів жінками певного регіону, прийняття чоловіками методів регулювання народжуваності тощо).

Вірно побудований соціальний проект характеризується наявністю ланцюжка результатів.

Ланцюжок результатів – це логічно й послідовно пов'язані результати різного рівня, негайні й більш віддалені. Результати, набуті на кожному з рівнів, ведуть до результатів наступного, вищого рівня.

Таким чином ланцюжок результатів включає:

негайні або короткострокові результати, які є наслідками окремих завершених видів діяльності у складі проекту (результати першого рівня);

результати, отримані в кінці проекту або довгострокові результати, які є наслідками кількох негайних результатів (результати другого рівня);

більш тривалі результати або вплив, який простягається за часові межі дії проекту і є наслідком довготривалих результатів (результати третього рівня).

Охоплення проекту, це поняття, яке стосується людей і організацій, які матимуть безпосередню користь від результатів проекту.

Залежно від характеру проекту охоплені можуть бути такі групи:

партнерські організації;

інші організації або інституції, які мають відношення до тематики проекту; посередницькі організації, а також їхні клієнти;

прямі набувачі допомоги;

інші зацікавлені сторони проекту.

Для кожної із зазначених груп слід визначити відповіді на п'ять важливих запитань, які вказують на зв'язок результатів і охоплення:

хто матиме користь від проекту;

чому вони матимуть користь; що саме вони матимуть;

як буде досягнутий цей результат;

з ким будуть досягнуті результати проекту.

Відповіддю на запитання “хто” може бути перелік відповідних людей і організацій, які матимуть користь або будуть безпосередньо залучені до діяльності; “чому” – опис очікуваних наслідків, що орієнтуватимуть місцевий уряд діяти на користь здоров’я громади; “що” – опис короткострокових та довгострокових результатів, яких проект прагне досягти; “як” – опис того, в який спосіб, тобто за допомогою яких ресурсів і видів діяльності проект досягне очікуваних результатів. Відповідь на запитання “з ким” буде характеризуватися власне охопленням.

3. Припущення та ризики у менеджменті, орієнтованому на результат

Припущення та ризики.

Припущення описують умови, які потрібні для того, щоб різні види діяльності в проекті були результативними, щоб досягнуті результати були очікуваними, а не іншими, щоб створювався причинно-наслідковий зв’язок між результатами різного рівня.

Припущення характеризують внутрішні і зовнішні умови проекту.

Наприклад, внутрішніми умовами можуть бути: здатність (потенціал) персоналу, що навчатиметься, оволодівати знаннями та технологіями, запропонованими проектом, і доречно застосовувати їх; однакове розуміння (спільне бачення) завдань проекту різними зацікавленими сторонами, партнерами; здатність (потенціал) партнерських інституцій запроваджувати необхідні зміни та мобілізувати адекватні фінансові та людські ресурси.

Зовнішніми умовами можуть бути, наприклад, політична воля до впровадження запропонованих реформ, загальна політична, економічна та соціальна стабільність у тій країні, де втілюється проект.

Для кожного припущення важливо встановити *очікуваний рівень ризику*.

Аналіз ризику визначає ймовірність того, що визначені припущенням умови (зовнішні, внутрішні) не створяться або не спрацюють за різних причин. Аналіз ризику дає можливість передбачити ймовірні перешкоди і розробити відповідні стратегії зменшення рівня ризику (наприклад, перерозподілити ресурси).

Встановлення рівня ризику базується на аналізі всього контексту проекту – наявних умов, ресурсів, потенціалу тощо.

Рівень ризику може бути високий, середній, низький.

Як правило, в соціальних проектах припущення стосовно змін внаслідок видів діяльності, які тягнуть короткострокові результати, становитимуть низький рівень ризику, тому що менеджери мають більше можливостей контролювати ці види діяльності, тобто управляти ризиками.

Припущення, які стосуються трансформації короткострокових результатів у довгострокові, становлять вищий рівень ризику. Адже в цьому випадку впливають більше складових, вони можуть непередбачено змінюватися, а менеджери мають менше можливостей втручання. Тобто більше

різних компонентів можуть завадити досягненню результатів під час дії проекту.

Важливим поняттям МОР є *баланс охоплення, ресурсів і результатів*. Після того як визначаються очікувані результати, охоплення і наявні ресурси, важливо оглянути баланс між цими складовими, тобто їх взаємну відповідність. Наприклад, слід визначити, чи є очікувані результати реалістичними, тобто чи достатньо ресурсів для задоволення потреб цільових набувачів допомоги, визначених проектом. Внаслідок такого огляду (аналізу) менеджери приймають відповідні рішення.

Невід'ємною частиною МОР є оцінювання окремих видів діяльності і проекту загалом. Для цього має бути побудована чітка структура вимірювання, яка уможливує об'єктивну оцінку за певними індикаторами, які застосовуються за визначеними методиками з певною періодичністю.

Структура вимірювання діяльності – це інструмент МОР, який використовується для систематичного збору даних (моніторингу) з метою вдосконалення роботи і об'єктивізації звітування.

Основними елементами структури вимірювання є:

індикатори виконання діяльності, які обираються окремо для кожного результату, що очікується;

джерела збирання даних; методика і технології збирання даних; періодичність збирання даних (щомісячно, щоквартально або щорічно); функціональні обов'язки осіб, відповідальних за збирання даних.

4. Критерії вибору індикаторів

Важливим є визначення і вибір індикаторів виконання діяльності.

МОР розглядає індикатор як показник, який допомагає виміряти прогрес на шляху досягнення результатів.

Існує два типи індикаторів: кількісні і якісні.

До кількісних індикаторів, які можна виміряти статистичними методами, відносяться такі, як:

кількість;

періодичність;

відсоток;

співвідношення;

коливання (відхилення, розбіжності), наприклад, кількість жінок на керівних посадах;

співвідношення зайнятості жінок та чоловіків у громадському секторі;

відсоток жінок на керівних посадах в уряді тощо.

До якісних індикаторів, які визначаються судженнями, усвідомленням, розумінням, можна віднести такі, як:

відповідність; наявність;

якість;

ступінь поширення;

рівень (наприклад, рівень задоволення набувачів допомоги);

якість наданих послуг;
відповідність запропонованих проектом засобів менеджменту здатності набувачів допомоги їх сприйняти).

Критерії вибору індикаторів:

обґрунтованість, тобто чи дозволяють індикатори точно виміряти параметри результатів (кількість, якість, часові межі);

доречність, тобто чи відповідають індикатори потребам користувачів;

чи вимірюють вони тенденції (наприклад, рівень відсутності дітей у початковій школі може змінюватися в залежності від пори року, у відповідності до календаря сільськогосподарських робіт тощо). Щоб інформація була доречною, її треба збирати в один і той самий проміжок часу;

репрезентативність, тобто чи надають індикатори окрему інформацію про стать, вікові групи тощо;

простота, тобто чи є інформація наявною, і чи можливо її зібрати і проаналізувати.

Джерела інформації – це особи чи організації, від яких отримуються дані. Їх потрібно визначати для кожного індикатора.

МОР бере до уваги, що джерела інформації, наприклад, організації, можуть потребувати розвитку своїх спроможностей збирати дані. Важливо й те, що зміна джерел інформації в ході моніторингу проекту, наприклад, зміна осіб чи організацій, може загрожувати достовірності даних.

Ретельної уваги потребують *методи та технічні прийоми збирання даних: самооцінка, свідчення, спостереження учасників, вивчення прецедентів, індивідуальні та групові інтерв'ю, опитування, документальний контент-аналіз* тощо.

Функціональні обов'язки.

МОР бере до уваги і ретельно відстежує в ході проекту, хто саме збиратиме дані; аналізуватиме дані і готуватиме інформацію про виконання діяльності; матиме повноваження приймати рішення, базуючись на результатах оцінки діяльності; представлятиме інформацію зацікавленим сторонам і коли це відбуватиметься. Тобто береться до уваги кваліфікація цих людей, їх авторитет у громаді тощо.

Використання інформації, отриманої за результатами оцінювання діяльності.

Моніторинг дозволяє порівняти те, що було реально досягнуто різними видами діяльності на різних етапах і проектом у цілому, з тим, що було заплановано заздалегідь.

Використовуючи отриману інформацію про проведену діяльність, МОР бере до уваги:

те, коли інформація за результатами оцінки діяльності буде схвалена партнерами та іншими зацікавленими сторонами;

який тип інформації буде представлений:

короткострокові результати, довгострокові результати, охоплення, ресурси, тощо;

як партнери прийматимуть рішення щодо подальшої діяльності, базуючись на результатах оцінювання.

Отримана інформація використовується для розробки подальших стратегічних заходів з метою досягнення оптимального співвідношення (балансу) поміж охопленням та ресурсами, маючи на увазі досягнення очікуваного результату.

Менеджери, на основі отриманої інформації, виробляють судження щодо наступного:

чи можна поліпшити результати з наявними ресурсами в існуючих цільових групах;

чи варто зменшити або збільшити кількість груп, які отримують допомогу, задля досягнення очікуваних результатів;

чи варто збільшити, зменшити або перерозподілити ресурси, базуючись на отриманій інформації про виконану діяльність (якщо є впевненість в її достовірності та надійності, тобто якщо були витримані всі вищезазначені умови і вимоги, які висуває МОР до структури вимірювання – індикаторів виконання діяльності, джерел, методики і технології, періодичності збирання даних, функціональних обов'язків осіб, які працювали з інформацією).

На наш погляд, застосування основних положень МОР уможливило ефективний науковий супровід більшості соціально-економічних проектів, незалежно від їх спрямування, цілей, теорій, що застосовуються для організації впливу і особливостей цільових груп набувачів допомоги.

Тема 6. ХАРАКТЕРИСТИКА SMART-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ. ОФОРМЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЕКТУ

1. Критерії SMART моделі соціального проекту
2. Поняття апікаційної форми соціального проекту
3. Компоненти та види текстового оформлення соціального проекту

1. Критерії SMART моделі соціального проекту

Написання проекту – це завдання, в якому слід дотримуватися чіткості, лаконічності й бути максимально конкретним.

Фахівці із проектного менеджменту радять користуватися SMART-моделлю, розробленою німецьким ученим Пітером Друкером. SMART модель – аббревіатура 5 критеріїв, за якими необхідно оцінити ідею, – specific, measurable, attainable, relevant, time-bound (конкретність, вимірність, територіальність, реалістичність, визначеність у часі).

S – необхідно чітко сформулювати мету;

M – прописати конкретні результати проекту;

А – описати впевненість у досягненні мети, що передбачає володіння ресурсами (зовнішніми і внутрішніми) для реалізації проекту;

Р – розповісти про реалістичність мети; якщо у кінцевому результаті мета не надто реалістична, розбийте її на кілька адаптованих цілей;

Т – сформулюйте чіткі терміни досягнення мети.

Оформлення

Кожна організація чи інше джерело фінансування має власні (як правило, дуже специфічні) вимоги, проте у проектах є стандартні пункти практично для будь-якої установи.

Це титульний аркуш, анотація, вступ, огляд актуального ринку/літератури, детальний опис проекту (включно з цілями та методами досягнення), бюджет і терміни.

Титульний аркуш

Як правило, включає в себе коротку назву для науково-дослідного проекту, інституційну приналежність заявників (назву організації, університет і т.д.), особисті дані, назву та адресу грантової агенції, дату та кількість фінансування. Більшість грантових установ висувають особливі вимоги до титульного аркуша, тому чітко їх дотримуйтеся.

Анотація

Коротке зацікавлення вашим проектом, огляд особистих цілей і результатів.

Вступ

У вступі охопіть ключові елементи вашого проекту – цілі та завдання, а також значення дослідження та очікуваний результат. Постановка завдання повинна забезпечувати обґрунтування проекту, його необхідність та актуальність. Яким чином ваш проект відрізняється від попередніх досліджень і практик на цю ж тему? Які новітні методи будете використовувати? Максимально зацікавте грантодавця, вкажіть інноваційні методи досягнення цілей та інші особливі моменти.

Огляд актуального ринку/літератури

Пункт, що передбачає ґрунтовний аналіз попередніх проектів і досліджень на подібну тему. Якщо, скажімо, ви хочете отримати грант на відкриття тревел-журналу, опишіть ринок продукції, вкажіть чим ваш проект відрізнятиметься від існуючих і чому він буде корисним. Грантодавцю важливо розуміти, що ви зробили необхідні попередні дослідження для впровадження своєї ідеї. Огляд бази повинен мати критичний характер.

Опис проекту

Кістяк усієї заявки. За потреби його можна розділити на тематичні підпункти. Розкажіть про деталі проекту, докладно викладіть проблеми, цілі та завдання, методи досягнення, процедуру впровадження та поясніть очікуваний результат/результати. У пункті опису проекту дайте волю своїй фантазії. Будьте оригінальними та практичними. Напишіть відповіді на основні запитання (що?

де? коли? як?), поясніть, чому саме така методика найкраще підходить для досягнення цілей. Чітко поясніть зв'язки між цілями, методами й результатом.

Бюджет

Найкраще представлення бюджету – у вигляді таблиці з докладним описом позицій із описової частини бюджету (обґрунтування бюджету). Це пояснює різні витрати. Не бійтеся складати бюджет, що перевищує розмір гранту. Це дасть зрозуміти, що ви не шукаєте повної суми, а розглядаєте додаткові можливості фінансування. Узгоджуйте проект бюджету з вимогами конкретної грантової організації. Часто вони пишуть про ліміти на конкретні пункти.

Терміни

Укажіть конкретні межі кожного етапу. Спробуйте зробити візуальну версію часових рамок реалізації або зобразіть усе у зведеній таблиці. Це дозволить грантодавцю зрозуміти й оцінити планування та реалістичність проекту. Повний обсяг проекту бажано вмістити максимум у 10 сторінок. Окремо ви можете додати листи підтримки проекту, рекомендаційні листи та додаткові пояснення до бюджету.

2. Поняття аплікаційної форми соціального проекту

Розроблена у процесі проектування проектна пропозиція має відповідне текстове оформлення. Текстовий опис проекту є формою фіксації намічених задумів розробників та робочим документом під час реалізації проекту.

Для підготовки текстового опису проекту організації-грантодавці розробляють аплікаційну форму – перелік питань та завдань, на які потрібно сформулювати чіткі відповіді та дати необхідну інформацію. Аплікаційна форма складається з двох основних блоків:

- відомості про організацію, яка подає проект;
- текст проекту.

Не існує єдиної уніфікованої аплікаційної форми. Проте у кожній формі є стандартні та додаткові компоненти.

Стандартними компонентами аплікаційної форми є:

- опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проект;
- мета та завдання проекту;
- бенефіціари (цільові групи) проекту;
- опис видів діяльності, які будуть виконані в межах проекту;
- терміни та місце реалізації проекту;
- прогнозовані результати;
- ресурсне забезпечення проекту;
- кошторис витрат.

Додатковими компонентами аплікаційної форми можуть бути:

- які ресурси організація може самостійно забезпечити для реалізації проекту;
- перелік проектів, які раніше реалізовувала організація;
- перелік партнерів організації;

- основні досягнення організації у проектній діяльності;
- можливі ризики для реалізації проекту;
- перспективи підтримки ініціатив, реалізованих під час проекту, по закінченні його фінансування.

Аплікаційна форма може бути представлена в описовому, табличному чи комбінованому варіанті.

Під час розробки проектної пропозиції варто уникати таких типових помилок:

- розбіжність між цілями проекту, результатами і діяльністю;
- запропоновані види діяльності не забезпечують вирішення окреслених завдань;
- нечітко сформульовано терміни окремих видів діяльності;
- цілі і результати проекту, непридатні до вимірювання;
- бюджет не відповідає описаній діяльності.

Кожна проектна пропозиція оцінюється організацією-донором за певними критеріями. Серед найбільш поширених критеріїв можна виокремити:

- актуальність соціальної проблеми, обраної для вирішення;
- інноваційність проекту;
- доцільність запропонованих видів діяльності для вирішення обраної проблеми;
- можливість досягнення мети проекту у вказані терміни;
- доцільність видів діяльності для цільових груп (бенефіціаріїв) проекту;
- обґрунтованість обсягу фінансових витрат;
- перспективи подальшої життєдіяльності започаткованих у рамках проекту ініціатив.

3. Компоненти та види текстового оформлення соціального проекту

1. АНОТАЦІЯ. Анотація до проекту подається за такою схемою:

- назва проекту;
- назва організації, що подає проект;
- у чому полягає актуальність проекту, на розв'язання якої конкретної проблеми його спрямовано;
- що конкретно і яким чином передбачається здійснити впродовж терміну реалізації проекту;
- які результати очікуються від реалізації проекту;
- до яких донорських організацій цей проект був вже поданий, яку і від кого фінансову підтримку він вже отримав;
- які кошти і з яких джерел передбачається використати для здійснення проекту;
- які ще організації братимуть участь у реалізації проекту. Обсяг анотації — не більше однієї сторінки.

2. ОПИС ПРОЕКТУ

- а) проблема, на вирішення якої спрямовано проект

–Назвіть максимально конкретно проблему в житті суспільства, на вирішення якої спрямовано проект;

–Назвіть відомі Вам з офіційних джерел інформації намагання вирішити цю проблему;

–Що було зроблено Вами та Вашою організацією щодо теми проекту;

–Обґрунтуйте, чому реалізація саме цього проекту сприятиме розв'язанню зазначеної проблеми.

б) мета проекту

в) план реалізації проекту:

–назви етапу;

–термін реалізації етапу;

–опис заходів для здійснення етапу;

–результати здійснення етапу;

г) необхідні для реалізації проекту ресурси

Хто з працівників Вашої організації безпосередньо братиме участь у реалізації проекту (прізвища, посади)? Яку кваліфікацію вони мають? Що конкретно кожен з них робитиме в межах плану реалізації проекту?

–Залучення яких сторонніх фахівців і для виконання якої конкретної роботи передбачено проектом?

–Яку частину коштів загального бюджету проекту вже одержано з інших джерел (перераховано на рахунок організації на цільову підтримку проекту або гарантовано сплатити)?

–Яку частину коштів і з яких джерел очікується отримати?

–Якщо проектом передбачається придбання обладнання, обґрунтуйте потребу в ньому. Обґрунтування має спиратися на кількісні показники характеристик устаткування і обсягів передбачуваних робіт.

–Де передбачається розташувати обладнання, придбане для проекту?

–Яким чином використовуватиметься обладнання, придбане за грантом від МФВ, після завершення терміну реалізації проекту?

д) результати реалізації проекту

–короткотривалі та довготривалі наслідки реалізації проекту;

–схема поширення та практичного застосування результатів реалізації проекту;

–кількість осіб та / або організацій, що матимуть практичну користь від реалізації проекту.

Розроблена у процесі проектування проектна пропозиція має відповідне текстове оформлення. Текстовий опис проекту є формою фіксації намічених задумів розробників та робочим документом під час реалізації проекту.

Для підготовки текстового опису проекту організації-грантодавці розробляють аплікаційну форму – перелік питань та завдань, на які потрібно сформулювати чіткі відповіді та дати необхідну інформацію. Аплікаційна форма складається з двох основних блоків:

- відомості про організацію, яка подає проект;

- текст проекту.

Не існує єдиної уніфікованої аплікаційної форми. Проте у кожній формі є стандартні та додаткові компоненти.

Стандартними компонентами аплікаційної форми є:

- опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проект;
- мета та завдання проекту;
- бенефіціарії (цільові групи) проекту;
- опис видів діяльності, які будуть виконані в межах проекту;
- терміни та місце реалізації проекту;
- прогнозовані результати;
- ресурсне забезпечення проекту;
- кошторис витрат.

Додатковими компонентами аплікаційної форми можуть бути:

- які ресурси організація може самостійно забезпечити для реалізації проекту;
- перелік проектів, які раніше реалізовувала організація;
- перелік партнерів організації;
- основні досягнення організації у проектній діяльності;
- можливі ризики для реалізації проекту;
- перспективи підтримки ініціатив, реалізованих під час проекту, по закінченні його фінансування.

Аплікаційна форма може бути представлена в описовому, табличному чи комбінованому варіанті.

Під час розробки проектної пропозиції варто уникати таких типових помилок:

- розбіжність між цілями проекту, результатами і діяльністю;
- запропоновані види діяльності не забезпечують вирішення окреслених завдань;
- нечітко сформульовано терміни окремих видів діяльності;
- цілі і результати проекту, непридатні до вимірювання;
- бюджет не відповідає описаній діяльності.

Кожна проектна пропозиція оцінюється організацією-донором за певними критеріями. Серед найбільш поширених критеріїв можна виокремити:

- актуальність соціальної проблеми, обраної для вирішення;
- інноваційність проекту;
- доцільність запропонованих видів діяльності для вирішення обраної проблеми;
- можливість досягнення мети проекту у вказані терміни;
- доцільність видів діяльності для цільових груп (бенефіціаріїв) проекту;
- обґрунтованість обсягу фінансових витрат;
- перспективи подальшої життєдіяльності започаткованих у рамках проекту ініціатив.

Тема 7. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

1. Поняття управління проектом (проектного менеджменту)
2. Структура і завдання управління проектом
3. Суб'єкти управління соціальними проектами
4. Середовище реалізації проекту
5. Складові системи управління соціальними проектами

1. Поняття управління проектом (проектного менеджменту)

В основі методів управління проектами лежать методики сітьового планування, розроблені наприкінці 50-х років ХХ ст. у США. У 1956 р. Фірма «Дюпон» з метою ефективного планування капітального будівництва для складання планів-графіків комплексу робіт з модернізації своїх заводів застосувала ЕОМ. У результаті було створено раціональний метод опису проекту, пізніше названий методом критичного шляху. Найбурхливішого розвитку управління проектами дістало з появою персональних комп'ютерів, які стали робочим інструментом для керівників. Із значним розширенням кола користувачів управлінських систем постала потреба в розробці систем управління проектами нового типу, одним з найважливіших показників яких мала б бути простота застосування.

Згідно із законом Лермана будь-яку технічну проблему можна розв'язати, маючи час і гроші. Проте наслідок цього закону уточнює: «Вам ніколи не вистачатиме або часу, або грошей». Щоб запобігти цьому було розроблено методику управління проектами.

Управління проектом – це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів.

Фахівці Інституту управління проектами (США) запропонували таке трактування терміна «управління проектом (проектний менеджмент)» – це мистецтво керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників.

Переважно виокремлюють такі **функції управління проектами**:

- планування діяльності з реалізації проекту;
- прийняття рішень;
- контроль за використанням коштів і бюджетом проекту;
- забезпечення визначених в проекті видів діяльності;
- моніторинг;
- оцінка;
- адміністрування.

За функціональним наповненням загальний і проектний менеджмент є ідентичними. Разом з тим, між ними є і розбіжності. Відмінності проект-менеджменту від загального та функціонального менеджменту впливають із відмінностей функцій проект-менеджерів від обов'язків функціональних менеджерів. Ці відмінності представлені в табл. 9.

Таблиця 9

Відмінності загального менеджменту від проект-менеджменту

Загальний менеджмент	Проект-менеджмент
Організує виконання низки стабільних функцій	Має унікальну, чітко поставлену і детально описану мету в кожному проекті
Керує постійно діючим підрозділом	Керує проектом, тривалість якого обмежене у часі
Керує відносно стабільним колективом співробітників	Керує тимчасовою командою, склад якої може змінюватися під час здійснення проекту, учасники можуть мати подвійне підпорядкування: менеджеру проекту та своєму функціональному керівнику
Як правило, у підпорядкуванні перебуває група фахівців однієї чи суміжних спеціальностей	Зазвичай, у підпорядкуванні є команда різнопрофільних фахівців
Розбирається в предметній області краще за своїх підлеглих	Може не бути фахівцем у предметній області проекту
Стабільно обіймає свою посаду	По завершенню кожного проекту може стати «тимчасово безробітним»
Прагне до розроблення «вертикальної» кар'єри, займаючи все вищі посади у своїй функціональній сфері	Кар'єра загалом є «горизонтальною», зростання зводиться до управління все складнішими, масштабнішими проектами
Основна частина мотивації - стабільний фіксований оклад	Головна мотивація - бонус, що залежить від результатів проекту

Інакше кажучи, основна різниця між проект-менеджментом та загальним менеджментом полягає у співвідношенні новаторської та рутинної діяльності.

Проект-менеджмент – управління змінами, інноваціями.

Будь-яка інновація має реалізовуватися у формі проекту, конкретної технології. У той же час, функції проект-менеджменту містять наступні елементи загального менеджменту:

- фінансовий менеджмент – забезпечення бюджетних та інших обмежень;
- управління персоналом – визначення професійно-кваліфікаційного складу, апарату управління, мотивації і системи оплати праці;
- операційний (виробничий) менеджмент;
- логістика – закупівлі і поставки, визначення потреб, вибір постачальників;
- інжиніринг та управління якістю;
- маркетинг – від передінвестиційної фази до завершення проекту.

За допомогою методів управління проектами визначають цілі проекту, оцінюють його життєздатність; виявляють структуру проекту (підцілі, завдання, роботи, які необхідно виконати); визначають необхідні обсяги та джерела фінансування; підбирають виконавців; готують і укладають договори; визначають терміни реалізації проекту; складають графік виконання робіт;

розраховують необхідні ресурси, кошторис і бюджет проекту; планують і враховують ризики; забезпечують контроль за реалізацією проекту.

Для того щоб урахувати обмеження в часі, застосовують методи побудови й аналізу сіткових та календарних графіків робіт. Обмеженнями щодо коштів управляють за допомогою методів формування фінансового плану (бюджету) проекту та контролю за ним. Для виконання та ресурсного забезпечення робіт застосовують спеціальні методи управління людськими й матеріальними ресурсами, наприклад матрицю відповідальності, діаграми завантаження.

Керівники проектів відповідають за терміни, кошторис і якість результату робіт. Відповідно до узвичаєного принципу управління проектами вважається, що ефективне управління термінами робіт – ключ до успіху за всіма трьома показниками. Обмеження проекту в часі найкритичніші. Якщо терміни виконання проекту зриваються, імовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатній рівень якості робіт. Тому в більшості методів управління проектами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка. З трьох основних обмежень проекту найважче контролювати обмеження за якісними результатами проекту, оскільки завдання часто важко формулювати й контролювати. Для розв'язання зазначених проблем застосовують методи управління якістю робіт.

У проектному менеджменті можна виокремити два великих блоки робіт: основна діяльність за проектом і його забезпечення.

Основна діяльність за проектом містить планування проекту; розробку проектної та кошторисної документації; укладення договорів; реалізацію різних видів діяльності, моніторинг, закриття проекту.

Забезпечення проекту передбачає організаційну, правову, фінансову, матеріально-технічну, кадрову та інформаційну діяльність. Цей перелік неповний, тому чітко й однозначно розподілити роботи в логічній послідовності та в часі взагалі неможливо.

Після визначення життєздатності проекту і прийняття рішення про початок його здійснення створюють проектну команду, складають план робіт, тобто структурно визначену послідовність етапів робіт, які виконують до досягнення вже визначеного комплексу цілей (хто й що має робити і в які терміни). На основі плану робіт складають докладний календарний графік робіт. Схвалений і затверджений остаточно план надсилають усім учасникам проекту.

2. Структура і завдання управління проектом

Для того щоб управляти проектом, доцільно розбити його на ієрархічні підсистеми та компоненти, тобто структурувати.

Структура проекту – це організація зв'язків і відносин між його елементами. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проекту. У

процесі структурування виокремлюють компоненти результату проекту, етапи його життєвого циклу та елементи організаційної структури. Структурування – невіддільна частина загального процесу планування проекту, визначення його цілей, розподілу відповідальності й обов'язків.

До **основних завдань структурування проекту** належать такі:

- поділ проекту на блоки, що підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за елементами проекту і визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
- точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);
- створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проектом і системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до конкретних, які виконують підрозділи організації чи проектна команда;
- окреслення комплексів робіт.

Мистецтво поділу проекту на складові полягає в умінні поєднувати три різні структури – процес, результат і організацію в єдину структуру проекту. Для того щоб правильно організувати реалізацію проекту, необхідно враховувати, що проекти реалізуються в певному середовищі. Проект може змінюватися у процесі його реалізації і розвитку; у ньому можуть з'являтися нові елементи, види діяльності, та вилучатися існуючі.

Сутність будь-якого проекту полягає у діяльності, але для того, щоб він був успішним, необхідне ретельне та продумане управління цим проектом, яке є гарантією ефективної діяльності, її спрямованості на досягнення кінцевої мети.

Управління проектами – це методологія, мистецтво планування, адміністрування, керівництва, координації фінансових, трудових, матеріально-технічних ресурсів під час усього проектного циклу, спрямоване на досягнення його завдань, із застосуванням сучасних методів, методик і технологій управління для отримання запланованих результатів за змістом і обсягом робіт, вартістю, часом та якістю.

Завдання управління проектами:

- визначити цілі проекту та провести його обґрунтування;
- виявити структуру проекту (підцілі, основні етапи робіт, які належить виконати);
- визначити необхідний обсяг та джерела фінансування;
- підібрати виконавців та сформувати команду проектантів;
- підготувати та укласти контракти;
- визначити терміни виконання проекту, скласти графік його реалізації;
- розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис та бюджет проекту;

- планувати та враховувати ризики;
- забезпечити контроль над процесом виконання проекту тощо.

Структура управління проектом забезпечує основу для розуміння управління проектами і включає наступні великі розділи:

- 1) зміст управління проектами – опис середовища, в якому функціонує проект, і навіть його життєвий цикл;
- 2) процес управління проектами – визначає загальний погляд на те, як взаємодіють різні процеси управління проектами, як здійснюється управління різними інституційними підсистемами проекту.

Процес управління проектами включає:

- управління задумом проекту – ініціювання та планування задуму. Розробка стратегії проекту, його уточнення та контроль;
- управління інтеграцією (змістом) проекту – його планування, розробка цільової структури;
- управління часом – планування робіт, їх послідовності та тривалості, складання розкладу та графіка;
- управління фінансами (вартістю) проекту – розробка кошторису та бюджету проекту та контроль вартості;
- управління якістю – планування та контроль якості проектних робіт та продуктів проекту;
- управління командою – визначає процеси ефективного використання людських ресурсів;
- управління комунікаціями проекту – планування комунікацій, розподіл інформації, подання звітності;
- управління ризиками – ідентифікація та менеджмент ризиків проекту;
- управління забезпеченням проекту – визначає процеси, необхідні для отримання товарів та послуг для реалізації проекту ззовні. Це планування вимог: звернень, вибір джерел, розробка та закриття контрактів.

Обидва розділи структури взаємопов'язані. Всі процеси заявляються на передінвестиційній фазі проекту, в його обґрунтуванні (бізнес-плані) і реалізуються на різних етапах життєвого циклу проекту, ці елементи у своїй єдності уможливають практичне впровадження проекту та оцінку його ефективності.

3. Суб'єкти управління соціальними проектами

Суб'єктами управління проектами є учасники проекту (програми), що взаємодіють при виробленні та прийнятті управлінських рішень у процесі його здійснення.

До суб'єктів управління проектом відносяться:

- 1) Основні учасники проекту (заінтересовані особи першого кола): ініціатор проекту, замовник, інвестор (спонсор), генконтрактор, генпідрядник, виконавці та ін.

2) Команда управління проектом: менеджер проекту, члени команди проекту. Крім того, це і функціональні підрозділи організації (маркетинг, фінанси, виробництво та ін.), що різною мірою взаємодіють один з одним.

1. Основні учасники проекту

Ініціатор. Ініціатором проекту є автор головної ідеї проекту. Їм може виступати практично будь-який із майбутніх учасників проекту, у тому числі, який не бере подальшої участі у його реалізації. Варто сказати, що ініціатор проекту ідентифікує потребу в проекті та вносить пропозиції щодо ініціації проекту. Він може представляти будь-який функціональний підрозділ чи рівень всередині або поза організацією. Найчастіше ним є замовник.

Замовник проекту. Замовниками проекту є сторони, які зацікавлені у здійсненні проекту та досягненні його цілей, це майбутні власники та користувачі результатами проекту. Вони формують завдання, визначають основні вимоги до проекту, а також забезпечують фінансування проекту за рахунок власних чи залучених коштів. Замовником можуть виступати інвестори, а також будь-які інші фізичні та юридичні особи.

Інвестор. Інвестор – це особа, група або організація, що вкладає у процес кошти та надає фінансові ресурси для виконання проекту. Як інвестори можуть виступати: громадяни, підприємства, об'єднання підприємців та інші юридичні особи; банки, різні інвестиційні та пайові фонди, іноземні фізичні та юридичні особи, держави та міжнародні організації.

Генконтрактор. Генеральний контрактор є стороною або учасником проекту, що перебуває у певній комунікації із замовником. Він отримує повноваження і далі взаємодіє із постачальниками, виконавцями робіт проекту. Також на нього покладена відповідальність за виконання робіт і послуг за договором на проект в цілому або на його частину.

Генпідрядник. Генеральним підрядником є юридична особа, чия пропозиція прийнята замовником, яка відповідає за виконання робіт перед замовником і за окремими видами робіт вступає в договірні відносини з субпідрядниками.

2. Команда управління проектом

У команду управління проектом насамперед входять керівник (менеджер) проекту та члени команди проекту.

Керівник проекту. Керівник проекту здійснює загальне управління проектом: відповідає за координацію робіт та успішність виконання; має адміністративні та фінансово-економічні важелі управління.

Менеджер проекту. Менеджер проекту відповідає за досягнення мети проекту в рамках планових показників успішності (за часом, бюджетом, відповідно до параметрів проектної документації, вимог до якості тощо).

Менеджер проекту – головна постать у процесі управління проектом. При різних схемах реалізації проекту на цю позицію може бути призначений представник організації, що реалізує проект, або представник замовника. Замовник, інвестор делегують менеджеру проекту повноваження щодо

керівництва проектом: планування, контролю та координації робіт усіх учасників проекту. Більш точно і детально склад функцій та повноважень керівника проекту визначається контрактом, що укладається із замовником.

Головна турбота менеджера проекту полягає в тому, щоб проект досягнув своїх цілей за умов дотримання встановлених термінів, бюджету та якості.

Для ефективного управління проектами керівник проекту повинен мати такі якості як: комунікабельність, далекоглядність, вміння слухати інших, а також створювати атмосферу колективності.

Члени команди проекту. Склад та функції команди проекту залежать від масштабів, видів та складності проекту, а також від специфіки робіт з проекту, стилю керівництва та інших його характеристик.

Основні члени проекту:

Адміністратор проекту – працює безпосередньо у постійному контакті з усіма членами команди проекту: готує наради, веде протоколи; веде інформаційну базу проекту; забезпечує доведення інформації до всіх учасників проекту.

Координатор проекту – зазвичай є контактною особою; координує офіційні звернення з боку інших учасників проекту; уточнює та погоджує порядок денний, час, місце та склад учасників нарад, переговорів, інших заходів проекту.

Експерт проекту – приймає концептуальні рішення щодо предметної галузі проекту (залучається у складних комплексних проектах). Функції експерта проекту: розробляє архітектуру, концепцію предметної галузі проекту; здійснює авторський нагляд за реалізацією концепції предметної галузі проекту; підпорядковується керівнику проекту.

4. Середовище реалізації проекту

Середовище проекту – це зовнішні та внутрішні чинники впливу на його підготовку і реалізацію. Від точності визначення середовища проекту залежить його життєздатність. Виокремлюють чинники зовнішнього і внутрішнього середовища реалізації проекту.

Чинники зовнішнього середовища:

– політичні – політична підтримка проекту державою, міжнаціональні та міждержавні відносини;

– економічні – рівень оподаткування, страхові гарантії, умови підприємницької діяльності та регулювання цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти тощо;

– суспільні – умови й рівень життя населення, рівень освіти, соціальні гарантії та пільги, свобода слова, рівень розвитку місцевого самоврядування тощо;

– правові – стабільність законодавства, дотримання прав людини тощо;

– науково-технічні – рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук, інформаційних і промислових технологій, транспортної інфраструктури, зв'язку, телекомунікацій тощо;

- культурні – рівень освіченості населення, релігійна ситуація, історико-культурні традиції тощо;
- природні – кліматичні умови, природні ресурси, стан навколишнього середовища, тощо.

До **чинників внутрішнього середовища проекту** зараховують: стиль керування, відносини між учасниками проектної команди, професіоналізм цієї команди, засоби комунікації. Професіоналізм команди проекту має забезпечити досягнення поставлених цілей проекту. Стиль керування визначає психологічний клімат у команді та впливає на її активність. Від засобів комунікації залежать повнота й достовірність обміну інформацією між учасниками проекту.

Учасники проекту – основний елемент процесу реалізації проекту. Залежно від типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків організацій. Кожна з них виконує певні функції, має певний ступінь участі у проекті й несе конкретну міру відповідальності за його реалізацію.

Учасниками соціального проекту є:

- замовник (фізична чи юридична особа, яка вкладає (інвестує) кошти і приймає рішення щодо термінів проекту, його вартості, контролю якості тощо);
- виконавець (організація, яка бере на себе зобов'язання щодо реалізації проекту відповідно договору / контракту з замовником);
- керівник проекту (менеджер проекту) – фізична особа, який виконавець делегує повноваження з управління роботами за проектом;
- проектна команда – група осіб, яка організовується на період реалізації проекту.

Переважно проектну команду складають керівник (менеджер) проекту, асистент (помічник) менеджера проекту, бухгалтер, консультант проекту (за необхідності), регіональні менеджери (якщо проект реалізується у кількох регіонах), залучені працівники (тренери, профільні фахівці, представники ЗМІ тощо). Склад і функції проектної команди залежать від масштабів, складності та інших характеристик проекту.

5. Складові системи управління соціальними проектами

У проектному менеджменті соціальних проектів виокремлюють такі підсистеми:

- управління діяльністю (визначення послідовності робіт, складання поточного (планування комплексу робіт на певний період) та оперативного плану (деталізація завдань учасникам на місяць, тиждень чи добу); контроль за видами діяльності та змінами);
- управління часом (визначення термінів діяльності, розробка календарного плану, контроль);
- управління вартістю (визначення вартості робіт та ресурсів, співвіднесення їх з бюджетними статтями, контроль за використанням бюджетних коштів і залучених додаткових ресурсів);

- управління якістю (планування якості, забезпечення якості, контроль);
- управління людськими ресурсами (комплектування команди, контроль за виконанням функціональних обов'язків членами команди, навчання персоналу, пошук і залучення додаткових учасників проекту);
- управління ризиками (визначення ризиків, планування заходів щодо їх мінімізації, контроль);
- управління інформацією (планування зв'язків з різними організаціями, засобами масової інформації, визначення видів представлення інформації про проект, підготовка звітів, представлення поточних та кінцевих результатів проекту).

Тема 8. ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ФАКТОР ОЦІНКИ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЕКТУ

1. Поняття прогнозу. Особливості прогнозування соціальних явищ і процесів
2. Технологія соціального прогнозування
3. Прогнозування і проблема управління ризиками
4. Основні способи соціального прогнозування

1. Поняття прогнозу. Особливості прогнозування соціальних явищ і процесів.

Під прогнозом розуміють можливе твердження щодо майбутнього, що має порівняно високий ступінь вірогідності. Пророцтво не передбачає ймовірності його здійснення: воно має здійснитися. Прогноз є ймовірним і логічно сконструйованим як модель майбутнього.

В управлінні прийнято трактувати прогноз як метод планування в рамках інструментального підходу, при цьому прогнозування майбутнього базується на наявному досвіді та поточних припущеннях.

Потрібно розуміти різницю між прогнозуванням в природничих і технічних науках, з одного боку, та соціальних і гуманітарних науках, з іншого. Наприклад, прогноз погоди можна встановити з високим ступенем точності, проте він не може бути скасований через управлінське рішення. До певної міри люди можуть цілеспрямовано змінювати погодну ситуацію (наприклад, розчистити небо від хмар для проведення публічного заходів або стимулювати сходження снігової лавини у горах), але ці випадки є радше виключенням у протидії прогнозам. Як правило, людина мусить пристосовуватися до погоди (брати парасольку, коли може піти дощ; одягати тепліші речі, якщо обіцяють похолодання, тощо).

Соціальний прогноз особливий тим, що існує тісний зв'язок між передбаченням соціальних явищ і процесів та управлінням ними. Якщо ми прогнозуємо небажані соціальні процеси, ми здатні їх зупинити чи змінити у такий спосіб, що вони не виявлять своїх негативних властивостей. Якщо ми

прогнозуємо позитивні процеси, ми здатні активно сприяти їх розвитку, розширенню території дії, охопленню людей, тривалістю та ін.

Соціальні нововведення виділяються з-поміж інших нововведень: якщо у науково-технічній чи економічній сфері нововведення сприяє досягненню більшого ефекту, то у сфері соціальної встановлення такого ефекту може стати складним завданням. Чому?

1. В соціальній сфері покращення стану одних людей, ймовірно, призведе до виникнення напруги (іноді – тільки психологічної) серед інших. Соціальні нововведення оцінюють крізь призму цінностей та норм.

2. Успішно вирішивши одну соціальну проблему, ми можемо спричинити іншу або досягти успіху не в тому сенсі, в якому планувалось завдання.

Соціальне прогнозування має ті самі проблеми, що і соціальне проектування. З яких причин одні соціальні процеси визнаються бажаними, а інші – небезпечними? Де пролягає межа, що розділяє позитивне і негативне у соціальному прогнозі? Тут мова йде про певні ціннісні характеристики, бо важливою специфічною особливістю соціального прогнозування є його залежність від ціннісних орієнтацій людей.

Таким чином, об'єктивним можна вважати такий соціальний прогноз, який реалізований в контексті тих чи інших цінностей та норм. Лише у разі, якщо соціальні прогнози спираються на таку систему, вони можуть позитивним чином впливати на соціальні практики.

«Ефект Едіна» виникає у разі, якщо наше рішення ніби суперечить пророцтву, має наслідком «самореалізацію» або «самознищення» прогнозу. Передбачені небажані події не відбуваються у такому випадку не через те, що прогнози є неточними, а, навпаки, внаслідок своєчасної реакції на точні прогнози, яким не дозволено було здійснитися.

«Ефект Пігмаліона». Як відомо, прогнозування успіху є мобілізаційним фактором для людини, вона здатна діяти так, що за інших умов це було б неможливо. Це явище отримало назву «ефекту Пігмаліона»: бажання досягти успіхів разом з творчістю здатні оживити навіть каміння (згадаємо відомий давньогрецький міф про Галатею). Тут прогноз – це стимул, що орієнтує людську поведінку, але у той же час його треба розуміти як тимчасовий фактор, своєрідний «попутний вітер», що завжди може змінитися.

2. Технологія соціального прогнозування

Типова методика соціального прогнозування, за І. В. Бестужевим-Ладою, містить 44 операції, що зведені до семи процедур:

1. Розробка програми дослідження.
2. Побудова вихідної (базової) моделі та її аналіз.
- 3) Побудова моделі прогнозного фону та її аналіз (зазвичай прогнозний фон охоплює сім груп даних: 1) науково-технічні та екологічні; 2) демографічні; 3) економічні, 4) соціологічні; 5) соціокультурні; 6) внутрішньополітичні; 7) зовнішньополітичні).
4. Пошуковий прогноз.

5. Нормативний прогноз.
6. Верифікація прогнозу.
7. Вироблення рекомендацій для управління.

Навіть у спрощеному варіанті соціальний прогноз спирається на цю технологію, якою визначаються і зміст, і порядок дій. Особливо важливим з практичної точки зору є розподіл прогнозів на пошукові та нормативні.

Пошуковий прогноз. Пошуковий прогноз передбачає соціальну ситуацію в певний момент в майбутньому, що базується на аналізі стану соціальних явищ або процесів в минулому і теперішньому. У соціальних нововведеннях пошукові прогнози фіксують їх потенційні стани, виходячи з наявної картини. Мета пошукового прогнозу – встановити перспективну проблемну ситуацію.

Пошукові прогнози є важливими при опрацюванні питань життєздатності соціальних проектів. Вони дозволяють вирішити одразу декілька завдань: 1) описують потенціал соціальних проблем, їх майбутнє посилення чи згасання, що є проектним фоном; 2) демонструють потенціал нововведень, що мають проекти, їх здатність до внесення позитивних змін; 3) попереджають про можливі деструктивні наслідки нововведень.

Нормативний прогноз. Нормативний прогноз передбачає майбутні стани соціальних явищ (процесів), якщо стосовно них чиняться активні дії, згідно із попередньо встановленими цілями, правилами і показниками. Це означає прогнозування майбутніх станів соціальних нововведень та їх середовища за задалегідь відомими процедурами. Метою нормативних прогнозів є оптимізація управлінських рішень, тобто вибір оптимального варіанту вирішення проблеми відповідно до поставлених завдань. Якщо пошуковий прогноз надає оцінку можливому, то нормативному – бажаному стану того чи іншого соціального об'єкту.

У нормативних прогнозах важливим є застосування принципу Парето-ефективності, згідно з яким ефективним є такий стан, який дозволяє досягти хоча б одній людині більшого добробуту в такий спосіб, щоб при цьому не знизився добробут когось іншого. Зрозуміло, що цей принцип цілком можливо застосувати по відношенню до соціальної сфери. Через те що нормативні прогнози пов'язані з цілепокладанням, для них актуальною стала систематизація цілей у вигляді «дерева цілей».

3. Прогнозування і проблема управління ризиками

У певному сенсі різні цілі соціальних прогнозів можуть апелювати до виявлення потенційних ризиків і знаходження варіантів їх уникнення.

Прогнозування вказуватиме і на позитивні аспекти проекту, дозволяючи переконатися в намірах щодо його реалізації. Однак треба пам'ятати і про правило наслідків, яке встановлюється на етапі планування проекту, і згідно з яким ми визнаємо, що у кожному проекті є позитивна та негативна сторони, і треба рухатися у бік мінімізації негативних та збільшення позитивних наслідків його здійснення і впровадження.

Враховуючи це, треба погодитися з тим, що навіть найвищі показники, що несе у собі проект, є мало чого вартими у разі існування великого ризику негативних наслідків його реалізації.

Сьогодні проблема управління ризиками є однією з найбільш актуальних суспільстві. Ризики глобального, регіонального та локального характеру стали надзвичайно різноманітними, а їх профілактика перетворилася у важливе завдання із забезпечення глобальної та національної безпеки. На жаль, надзвичайна ситуація в наш час – це звична справа, а ризик природної чи техногенної катастрофи на початок XXI ст. є дуже великим.

На цій основі виникає й теоретична ідея протилежності безпеки і ризику. Можливо, найбільш помітним це є в концепції управління ризиками надзвичайних ситуацій, в рамках якої отримало розвиток уявлення про ризики як про ймовірності катастроф, до яких вони можуть призвести. Оцінка ризиків у цьому випадку набуває вигляду числових позначок на шкалі, на якій фіксуються показники очікуваних втрат в певний час у певному місці.

Більш загальне уявлення про особливості ризиків надає концепція, в якій ризики протиставляються невизначеності. Невизначеною є така ситуація, за якої реальними можуть стати водночас два чи декілька протилежних варіантів. У такому разі ризик – це спосіб подолання невизначеності, бо означає вибір однієї з декількох можливостей.

Означений підхід стосується набагато ширшого кола явищ, враховуючи й такі, що належать до особливостей повсякденного життя людини. З нього розвинулась і концепція «суспільства ризику», яка пов'язана з уявленням, що у сучасному суспільстві ризик – це необхідний компонент: виробництво та розподіл благ витіснені виробництвом та розподілом ризиків і загроз. Наше завдання при цьому міститься не стільки у передбаченні та мінімізації ризиків, скільки у пристосуванні людини до життя в умовах турбулентності, до дії в умовах ризику.

Такий погляд на ризики найбільше корелюється з особливостями прогнозування наслідків соціальних проектів. Він вимагає і ретельнішого ставлення до традиційних методів соціальних прогнозів, через те що складнощі їх використання залежать від рівня соціального контролю, тобто, наскільки ми здатні зупинити «вантажівку, що несеться» (образ відомого англійського соціолога Е. Гідденса, що вживається для характеристики сучасності з усіма її ризиками).

4. Основні способи соціального прогнозування

Основними способами соціального прогнозування є екстраполяція, моделювання, експертиза.

Екстраполяція. Під екстраполяцією розуміють поширення висновків, що стосуються певної частини будь-якого явища або процесу, на інші його частини, зокрема такі, що не спостерігалися. Для соціальної сфери вона є способом прогнозування майбутньої події чи стану, спираючись на припущення, що деякі тенденції з минулого і сьогодення будуть збережені.

Приклад: ряд чисел 1, 4, 9, 16 вказує, що наступне число – це 25, тому що на початку ряду знаходяться квадрати чисел 1, 2, 3, 4. Таким чином, проведено екстраполяцію знайденого принципу до ненаписаної частини ряду.

Моделювання. Моделюванням називають метод аналізу об'єктів пізнання, в основу якого покладено їх аналоги – речові або уявні. Аналогами об'єктів можуть виступити, наприклад, їх макети (зменшені, пропорційні або збільшені), креслення, схеми тощо. Для соціальної сфери характерним є використання уявних моделей. Під час роботи з моделями є можливість перенесення експериментів з реальних соціальних об'єктів на їх гіпотетично сконструйовані дублікати й уникнути ризиків невдалим, а тим більше небезпечних для людей управлінських рішень.

Роль нематематичних моделювань у соціальному проектуванні є дуже високою. Моделювання надає можливості не лише вироблення ефективних управлінських рішень, але й відтворення конфліктних ситуацій, ймовірних при ухваленні рішень, а також шляхів досягнення компромісів.

Експертиза вважається особливим методом прогнозування. У соціальному проектуванні її застосовують не тільки при вирішенні питання прогнозного обґрунтування, а й всюди, де потрібно вирішити проблеми низького рівня визначеності параметрів, що вивчаються.

Соціальні проекти піддаються експертизі на всіх етапах їх розробки і реалізації. Працюючи над соціальним проектом, можна застосовувати різні види експертиз: якщо проектом передбачене будівництво, якщо необхідним є ліцензування діяльності, якщо має місце вплив на довкілля тощо. Таким чином можна працювати над усіма проектами. Але особливістю соціальних проектів є те, що важливу роль у них відіграє соціальна експертиза як особливий вид експертної роботи.

Тема 9. МОНІТОРИНГ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЕКТІВ

1. Поняття моніторингу
2. Процедура моніторингу соціальних проектів
3. Сутність та види оцінки соціальних проектів
4. Контроль в управлінні соціальним проектом
5. Критерії оцінки результатів соціального проекту

1. Поняття моніторингу

Усе більш актуальним стає моніторинг окремих соціальних проектів, який доцільно розглядати як процес спостереження за плануванням і виконанням запланованих дій та заходів з метою коригування, оцінки, ефективного використання коштів, досягнення запланованої мети, мінімізації негативних наслідків, визначення можливостей розвитку та/або повторення проекту. До складових моніторингу традиційно включаються моніторинг нормативно-правового поля, моніторинг соціальної ситуації, моніторинг потреб

цільових груп проекту (або користувачів), моніторинг якості пропонованих послуг, моніторинг окремих складових та етапів розвитку проекту.

Зміст поняття „моніторинг” у працях науковців визначається як:

- систематичний збір і обробка інформації, яка може бути використана для поліпшення процесу прийняття рішень, а також для інформування громадськості;

- постійний, систематичний збір інформації дослідницькими методами з метою спостереження за ходом розвитку якогось соціального явища або процесу і його прогнозування;

- процес спостереження за плануванням та виконанням запланованих дій та заходів з метою коригування, оцінки, ефективного використання коштів, досягнення запланованої мети, мінімізації негативних наслідків, визначення можливостей розвитку та/або повторення проекту;

- процес постійного накопичення інформації з усіх аспектів проекту з метою визначення процесу виконання та закінчення запланованих змін, а також відносно їх сприяння досягненню поставлених цілей;

- дослідження, а саме: повторюване дослідження, яке реалізується в сукупності кількох досліджень (за єдиним планом/алгоритмом, інструментарієм), в послідовності (через визначені проміжки часу) та з метою отримання результатів, які характеризують динаміку змін (об'єкта) протягом періоду дослідження.

Під час виконання проекту необхідний моніторинг для спостереження за тим, що відбувається у проекті, та відстеження його перебігу. При цьому даний інструмент використовується, перш за все, для того, щоб розуміти, наскільки заплановані дії і реальність, що виникає, відповідають попереднім очікуванням, розрахункам і припущенням, обраним підходам і технологіям.

Зручним засобом такого спостереження стають заздалегідь розроблені чи передбачені від початку індикатори відповідності. Використання в процесі управління проектом кількох індикаторів вітається, подібно до того, як, крім термометрів у лікарні, існує безліч інших інструментів поверхневого сканування ситуації. Наприклад, застосовуються і періодичний обхід лікарем хворих, і наявність сестринського посту та, у серйозних випадках, можливість встановлення апаратури безперервного контролю стану хворого. І, хоча проект не є «хворим», але в низці випадків, особливо в точках підвищеного ризику, зростання активності у спостереженні може бути цілком доречним.

Загалом процес виконання проекту є ключовою стадією, на якій можливе і доцільне застосування моніторингу, оскільки саме тут відбуваються безперервні або періодичні, заплановані завчасно дії, спостерігаючи за якими можна зібрати необхідний обсяг інформації для подальшого аналізу, висновків та узагальнень. У той же час моніторинг може містити в собі і більш конструктивну складову, націлену на виявлення та оцінку змін, які можуть бути позитивними для результатів. У цьому сенсі не виключено, що й інспекція здатна виявити такі позитивні зміни.

«Внутрішній» моніторинг, що здійснюється самим виконавцем, може бути корисним у плані забезпечення самоконтролю та збереження чутливості проекту до подій та змін, що відбуваються в процесі його реалізації.

2. Процедура моніторингу соціальних проектів

Особливість моніторингу соціальних проектів полягає в тому, що здійснюються не лише дослідження та оцінки, а й постійне коригування їх реалізації.

Оцінка соціальних проектів базується на певних загальних та спеціальних принципах.

До загальних принципів відносять: принцип незалежності, принцип гласності, принцип авторства, принцип винагороди, принцип невтручання.

Спеціальні принципи мають виходити з цілей та завдань того проекту, який необхідно оцінити, а також із специфіки соціальних суб'єктів проекту та сфери застосування проекту в майбутньому. Крім того важливо розуміти, що спеціальні принципи залежать від моделі соціальної політики, концепція якої є сама по собі системою принципів, відповідність яким і має бути зафіксована в оцінці ефективності проекту. Як приклад можна навести добре відомий у світовій практиці принцип субсидіарності. Зміст цього принципу напрацьований у соціальній політиці окремих європейських країн у 70-ті роки минулого століття. Суть його полягає в чому, що те, що може бути здійснене власними силами малої спільноти, не повинна брати на себе більш велика спільнота. Безумовно, що як спеціальні принципи не можуть використовуватись ті з них, котрі не відповідають принципам соціальної політики держави чи специфіки на рівні регіону, області, району, міста тощо. З іншого боку, спеціальні принципи можуть відображати специфіку регіону, міста, цільової групи, соціального середовища, часу впровадження проекту тощо.

Як компоненти побудови системи моніторингу соціальних проектів доцільно розглядати такі кроки:

- визначити мету та завдання моніторингу (завдання будь-якого моніторингу повинне бути визначене так, щоб давати підстави для розробки конкретних рекомендацій щодо удосконалення проекту, уточнення чи розширення його);

- визначити показники, за якими можна буде відстежувати хід проекту;

- визначити джерела інформації для проведення моніторингу (керівники організацій (наприклад, директори загальноосвітніх закладів), представники цільових груп (наприклад, учні, педагоги), документація проекту або окремих складових проекту, матеріали заходів проекту тощо);

- визначити методи збору інформації;

- визначити частоту та графік збору інформації;

- визначити відповідальних за збір інформації;

- визначити методику обробки та аналізу інформації;

- спланувати, як і кому будуть презентовані результати моніторингу, хто і як може ними скористатися;

- врахувати у бюджеті проекту витрати, необхідні для проведення моніторингу.

Для соціальних проектів специфічним є те, що індивідуальну поведінку об'єктів під впливом окремих заходів проекту детермінують різні фактори. Саме тому для оцінювання ефективності проекту необхідно враховувати дієвість, вплив діяльності з реалізації проекту на різних рівнях: індивідуальному – рівні конкретних учасників програми, користувачів послуг програми, представників цільової групи програми; соціального оточення – рівні діяльності різних організацій, які в тому чи іншому відношенні та взаємозв'язку відповідають за реалізацію проекту чи його окремих складових, а також представників соціального оточення цільової групи проекту, яке істотно детермінує ефективність впливу проекту; політичному – рівні правового, соціального та політичного клімату, в якому відбувається реалізація проекту.

Найбільш суттєвими складовими процедури моніторингу можна назвати перелік характеристик, що підлягають спостереженню.

Попередній аналіз, насамперед, аналіз ризиків, ресурсів та потреб, дозволяє встановити найважливіші характеристики, що мають істотний вплив на хід реалізації проекту; індикатори та показники, на підставі яких слід судити про стан тих чи інших аспектів, стадій механізмів реалізації та проекту в цілому та про динаміку, що спостерігається.

Наприклад, індикатором низки погодних явищ, що спостерігаються нами з вікна, можуть бути калюжі: коли холоднішає із настанням зими, вони замерзають; під час дощу на них видно кола від крапель, що падають, від частоти появи яких ми судимо про його силу; бризки на калюжах можуть свідчити про вітряну погоду і т. д.; частота та точки (місця) проведення вимірів. Від даного параметра так само, як і від правильності вибору індикатора, багато в чому залежить чутливість моніторингу до подій, що відбуваються в проекті; методи збору інформації та збирачі інформації; технології обробки та аналізу інформації; перетворення для сприйняття та поширення інформації; фінансування (ресурсне забезпечення) оцінки у межах проекту.

Остання позиція у цьому переліку виглядає дещо екзотично, особливо з огляду на нинішню практику соціально-проектної діяльності. Однак такі витрати (або, у всякому разі, деякі задалегідь виділені ресурси співробітників проекту, або іншим чином залучених фахівців організації-виконавця, або зовнішніх агентів) повинні бути передбачені завчасно.

3. Сутність та види оцінки соціальних проектів

3. Оцінка проекту – це визначення його значимості, цінності, виявлення користі та вигоди від його реалізації у порівнянні з альтернативами. Важливо наголосити, що завжди йдеться про порівняльну оцінку. Причому, якщо тому чи іншому проекту немає реальної альтернативи, то й у цьому випадку він

порівнюється з так званою нульовою альтернативою – залишити все як є. Часто перемагає саме остання.

Яким би не був проект, існує чотири основні критерії, за якими він оцінюється: 1. Результат (якість), 2. Витрати (вартість), 3. Час (терміни), 4. Ризики.

Результат (якість) – це оцінка можливості товару (послуги), одержуваної на виході проекту задовольняти актуальну потребу клієнта (окремих людей чи груп людей, суспільства, держави тощо). Чим вона вища, тим ймовірнішим є прийняття рішення про інвестиції в цей проект.

Крім того, може враховуватися здатність проекту здійснювати позитивні зовнішні ефекти (наприклад, за інших рівних умов проект з будівництва кінотеатру має пріоритет щодо будівництва пивної, оскільки цей проект у разі його реалізації дозволяє сподіватися на позитивні зовнішні ефекти для місцевого співтовариства на відміну від другого).

Витрати (вартість) – це оцінка так званої альтернативної вартості та негативних зовнішніх ефектів проекту. Під альтернативною вартістю розуміється вартість благ та ресурсів, від яких довелося відмовитись (які довелося витратити) для того, щоб реалізувати даний проект.

У найпростішому вигляді витрати – це кількість витрачених на реалізацію проекту ресурсів. У складнішому аналізі до витрат будуть віднесені, наприклад, несприятливі екологічні наслідки, зростання соціальної чи політичної напруги за підсумками реалізації проекту. Чим вищі витрати, тим менше шансів успішно реалізувати цей проект.

Важливо пам'ятати, що в умовах сучасної економіки результат проекту завжди порівнюється з витратами. Якщо витрати проекту за оцінкою інвестора перевищують вигоди від його реалізації, то проект не буде реалізований, навіть якщо за своїми вартісними параметрами він кращий, ніж у конкурентів. І тут якраз і перемагає «нульова альтернатива».

Такі порівняння часто-густо здійснюються при реалізації комерційних проектів (і вигоди проекту, і його витрати у підсумку фіксуються у грошовому еквіваленті та порівнюються між собою). Складнішим порівнянням витрат і результату буде при реалізації соціальних проектів, оскільки результат тут, зазвичай, не має ринкової ціни. Але й у випадку соціальних проектів такий аналіз нехай інтуїтивно, але здійснюється інвестором (державою, спонсором тощо).

Час (терміни) – часовий інтервал, необхідний для реалізації проекту з його початку. Чим більшими є терміни, тим менше шансів на підтримку проекту, оскільки цей фактор фіксує розрив між початком витрат за проектом та часом отримання вигод від нього. Кожен інвестор, вклавши ресурси, хоче отримати віддачу якнайшвидше. З іншого боку, збільшення термінів проекту, зазвичай, пов'язані з одночасним збільшенням його ризиків.

Ризики – це ймовірність успішної реалізації проекту (у даному разі важливо розділяти ризики виникнення негативних зовнішніх ефектів, які зазвичай входять у перелік непрямих витрат проекту, та ризики зриву чи затягування проекту, про які наразі йдеться).

Оскільки вигоди від проекту завжди у майбутньому, а майбутнє є невизначеним, ризики реалізації проекту існують завжди. Інвестор зазвичай приймає їх, але лише до певної міри. Держава, як правило, є найменш ризиковим інвестором, а венчурна компанія – найбільш ризиковим. Але будь-який інвестор прагне ризики мінімізувати.

Виходячи з розглянутих рівнів впливу роботи за проектом, а також беручи до уваги те, що моніторинг має бути системним та цілісним, можна виокремити складові моніторингу соціальних проектів.

Моніторинг законодавчих та нормативних актів передбачає аналіз норматив-но-правового забезпечення конкретного соціального проекту, його узгодженості з чинним законодавством України, оцінку необхідних рішень та розпоряджень на рівні областей, районів та окремих населених пунктів.

Моніторинг населення має за мету виявлення найбільш актуальних соціальних потреб представників цільових груп проекту, специфіку цих потреб стосовно окремих регіонів; оцінку ефективності заходів проекту; вивчення думки певних верств населення щодо проекту.

Моніторинг системи, як одна із складових частин моніторингу соціальних проектів, забезпечує інформацією про діяльність організацій, які відповідають за реалізацію проекту чи його окремих складових, вивчає позитивний та негативний вплив інших організацій та соціального оточення на дану соціальну програму. Ця модель вивчає взаємозв'язок та взаємовплив великої кількості факторів, які стосуються програмних змін, а також допомагає скоординувати зусилля на різних рівнях та серед різних відомств.

Моніторинг якості передбачає дослідження рівня задоволеності діяльністю, яка ведеться за проектом, з боку представників цільових груп. Особливо це важливо на локальному (місцевому) рівні.

Моніторинг повинен “супроводжувати” соціальний проект від етапу його планування, підготовки, безпосередньої реалізації і до етапу досягнення кінцевої мети проекту. Система моніторингу включає оцінювання ефективності реалізації проекту на його окремих етапах. Метою такого оцінювання є більш детальний, глибокий аналіз специфічних питань, окремих видів діяльності, передбачених проектом тощо.

Таким чином, система моніторингу як процес комплексного дослідження включає ситуаційний аналіз на початковому етапі проекту, перевірку логічної моделі проекту на етапі розробки дій, оцінку якісних та кількісних змін на кожному з етапів реалізації проекту, оцінку досягнення, результатів, впливу на етапі стабілізації проекту та оцінку ефективності на етапі корекції проекту та на етапі обґрунтування його підтримки на майбутнє.

Серед методичних проблем найбільш важливими є питання забезпечення об'єктивності та достовірності соціальної (як статистичної, так і соціологічної) інформації. Особливу увагу треба приділити якості наявної статистичної інформації. Треба зауважити, що проблематичною є навіть можливість своєчасного отримання статистичної інформації та її деталізація на рівні

окремих груп населення чи по окремих регіонах та населених пунктах. Крім того потрібна ґрунтовна розробка концепції щодо кожного з напрямів дослідження стосовно того, що саме необхідно для дослідження, якими методами, як часто, протягом якого часу, на яких об'єктах.

Якщо говорити про опитування громадської думки або про опитування представників цільової групи проекту, представників соціального оточення, то найважливішим елементом досліджень такого типу є проблема визначення та досяжності певного контингенту населення, яке визначається як вибіркова сукупність. Необхідно встановити обсяг і спосіб відбору одиниць, які й будуть носіями необхідної дослідникам інформації, таким чином, щоб забезпечити репрезентативність вибірки, тобто можливість поширення результатів опитування на всю генеральну сукупність. Проблема полягає не стільки в побудові та розрахунках теоретичної вибіркової сукупності, скільки в практичній реалізації розробленої теоретичної моделі. Якість реалізації вибіркової сукупності, досягнення саме тих представників, які мажуть надати реальну інформацію, – це одна з найголовніших складових якості соціологічної інформації, отриманої методом вибіркового опитування. Окрема розмова про такі важливі аспекти проведення моніторингових досліджень, як необхідність використання соціальних індикаторів (показників), які під час проведення аналізу можна порівнювати; необхідність коректного соціологічного аналізу отриманої первинної інформації в контексті суспільного життя. Досить часто складається ситуація, коли соціологічні результати подаються некоректно або супровідна щодо неї інформація не є повною. Існують досить прості критерії щодо вимог, яким чином, тобто якою інформацією необхідно супроводжувати подання результатів соціологічного дослідження. Одне з найважливіших, – це те, що має бути професійний виконавець дослідження. Не є коректним, коли самі виконавці проводять вивчення ефективності та результативності проектів. З одного боку, це важливо для проведення внутрішньої оцінки проекту та самокорекції діяльності. Але таке дослідження не буде достатнім аргументом для тих, хто приймає рішення, та для донорів.

Перший крок моніторингу будь-якого соціального проекту – це взаємозв'язок планування діяльності за проектом та планування моніторингу. Моніторинг є складовою частиною реалізації проекту і здійснюється на всіх його стадіях. Програма моніторингу є комплексним соціологічним дослідженням. Тому, як будь-яка програма, повинна містити: мету, завдання, план, методи моніторингу, терміни реалізації, кількісні та якісні критерії, інструментарій для збору інформації. У процесі моніторингу можуть бути виявлені результати, не передбачені на вихідному етапі, але які можуть стати метою подальшого впровадження даного проекту. Завдання будь-якого моніторингу має бути визначене і спрямоване на розробку конкретних рекомендацій щодо удосконалення проекту, уточнення чи розширення його. Необхідно спланувати, на кого мають бути розраховані рекомендації на кожному з етапів моніторингу – на організаторів проекту щодо удосконалення

механізму його реалізації; соціальних працівників або волонтерів, які безпосередньо надають послуги; підлітків з метою допомогти їм зорієнтуватися в проєкті; донорів або тих, хто приймав рішення щодо доцільності фінансування проєкту, необхідності його розширення чи видозміни.

До інструментарію моніторингу можуть входити плани інтерв'ю, завдання для спостереження, анкети, сценарії “фокус-груп”, інструкції щодо збору інформації, інструкції щодо добору користувачів проєкту (чи представників цільової групи) для опитування, методичні рекомендації щодо процедури збору інформації тощо. Інструментарій має бути конкретним і зрозумілим; виходити з необхідності знайти відповіді на головні питання, які стосуються досягнення мети проєкту; відповідати критеріям, що має полегшити порівняльність результатів; відбивати всі напрями реалізації проєкту. Важливим принципом моніторингу соціальних проєктів є періодичний аналіз поточної та підсумкової звітності. Для моніторингу доцільно розробити схему аналізу звітності, виходячи з логіки етапів самого проєкту. Основними джерелами отримання інформації при проведенні моніторингу соціальних проєктів є різноманітна документація проєкту та його окремих складових; результати досліджень (базових, поведінкових, цільових, підсумкових тощо); інформаційно-освітні матеріали та інші видання в межах проєкту; матеріали засобів масової інформації з висвітлення ходу реалізації проєкту; керівники та інші виконавці проєкту; волонтери, які брали участь в реалізації проєкту; представники цільових груп, на які було спрямовано діяльність, передбачену проєктом; представники соціального оточення цільової групи; представники інших організацій, що також були залучені до діяльності за проєктом або ж були співвиконавцями проєкту; представники місцевих органів влади та інших установ, від впливу яких залежала успішність виконання проєкту тощо.

4. Контроль в управлінні соціальним проєктом

Контроль – це управлінська операція, яка складається зі встановлення стандартів, виміру досягнутих результатів та проведення коригувань у випадку, якщо досягнуті результати відрізняються від запланованих.

Етапи:

1) встановлення стандартних показників, що характеризуються наявністю часових рамок і конкретних критеріїв успішності;

2) співставлення досягнутих результатів із проєктними стандартами;

Масштаб допустимих відхилень – це той розмір відхилення фактично досягнутих результатів, що не передбачає управлінської реакції.

Принцип виключення – система контролю повинна спрацьовувати лише за умови істотних відхилень досягнутих результатів від проєктних стандартів.

3) Керівник проєкту обирає варіант поведінки:

- нічого не робити;
- усунути відхилення;
- змінити контрольні стандарти.

Принципи:

- 1) орієнтація на результати;
- 2) відповідність справі;
- 3) своєчасність;
- 4) гнучкість;
- 5) простота;
- 6) економічність.

Різновиди контролю:

1. *Попередній* передбачає перевірку прогресу у реалізації встановлених у проєкті планів, форм діяльності, стандартів відносно:

а) людських ресурсів (моніторинг відповідності учасників проєкту прописаним у проєкті вимогам щодо освіти, кваліфікації, досвіду, мотивації та ін.);

б) матеріальні ресурси (вибір постачальників матеріальних ресурсів відповідно до прописаних у проєкті та бюджеті вимог до кількості, якості, ціни, місця забезпечення та ін.).

2. *Поточний* передбачає вимірювання фактично досягнутих результатів після виконання окремих робіт за проєктом шляхом підготовки проміжних звітів.

Важливо налагодити зворотній зв'язок (fed-back) з відповідною цільовою аудиторією та виконавцями:

- опитування (offline/online);
- відвідуваність заходів/сторінок та ін.;
- громадська думка (кількість схвальних відгуків у ЗМІ, листів-подяк/скарг);
- гуртки якості;
- форуми
- ін.

3. *Підсумковий* контроль передбачає вимірювання фактично досягнутих результатів після завершення соціального проєкту та підготовку фінального звіту.

5. Критерії оцінки результатів соціального проєкту

Виділяють *кількісні та якісні критерії (індикатори) результативності* соціального проєкту.

Кількісні показники дозволяють точно оцінити прогрес у впровадженні проєкту. Наприклад, «буде створено 20 нових робочих місць у сфері...», «50 соціальних працівників підвищать кваліфікацію з...», «буде залучено нових інвестицій 10 млн. грн..... », «до інформаційної бази буде долучена інформація про 100 потенційних донорів...»

Водночас, не всі цілі та завдання соціального проєкту піддаються безпосередньому кількісному вираженню. У цьому випадку встановлюються ті кількісні відомості, які здатні опосередковано виражати *якісні показники* успішності проєкту. Наприклад, на зміцнення довіри жителів населених пунктів А. та Р. до посадових осіб об'єднаної територіальної громади буде

опосередковано вказувати зменшення кількості скарг до органів державної влади, правоохоронних органів тощо.

Необхідною організаційною умовою реалізації проектів та безпосередньо проведення як моніторингу, так і оцінки соціальних проектів, є наявність показників (індикаторів). Показники (індикатори) - кількісні та якісні критерії успіху, які дають можливість виміряти та оцінити рівень досягнення відповідних, сформованих завдань.

Інакше кажучи індикатор – засіб, який допомагає дізнатися: 1) як далеко знаходиться проект від досягнення мети та завдань; 2) чи рухається проект в правильному напрямку.

Індикатори формулюються під час розробки самого проекту, вони повинні повністю відповідати меті та завданням проекту, а також бути:

- сформульованими чітко та зрозуміло;
- конкретними (повинні відображати зміни, які мають пряме відношення до інтервенції проекту; прямо відноситись до мети чи завдань, які вони мають вимірювати; бути достатньо зрозумілими з точки зору того, як, коли й де буде змінена ситуація);
- незалежними (досягнення вимірюється незалежно від застосованих засобів);
- такими, що піддаються вимірові (легко зібрати дані, фіксувати та співставляти їх);
- придатними для перевірки;
- зібраними за нетривалий час.

Залежно від того, які елементи проекту необхідно контролювати існують:

- базові індикатори (їх ще називають індикаторами входних ресурсів) – кількісні індикатори, які відображають те, що вкладається в проект, наприклад людські, фінансові ресурси, обладнання, приміщення тощо.

- індикатори процесу – відображають діяльність, яка відбувається в проекті, наприклад, кількість проведених тренінгів, кількість дітей, які взяли участь цих тренінгах),

- індикатори результатів – зосереджують свою увагу на негайних результатах, котрі з'явилися в наслідок реалізації проекту, наприклад, підвищення рівня поінформованості дітей, які взяли участь у тренінгах), індикатори впливу відображають довготривалі зміни, наприклад, зменшення рівня підліткової злочинності, зменшення рівня дитячої смертності.

Одним з важливих кроків при формулюванні індикаторів є вибір між кількісними та якісними індикаторами. Вибирати показники треба з особливою передбачливістю. Кількісні індикатори мають свої переваги: вони забезпечують можливість порівняння даних, представлення їх у числовому вигляді, застосування традиційних методів аналізу. Натомість, якісні індикатори дають можливість проведення більш глибокого аналізу, приділяють більш високу увагу сутності явищ, поглядам учасників проекту.

Доцільно визначати не лише кількісні, але й якісні показники, проте кількість показників повинна бути обмеженою. Обґрунтований вибір кількох показників та їх моніторинг є набагато кращим, ніж наявність значної кількості розрізнених показників, які невдало відібрані та не використовуються. Досить типовою помилкою про розробці соціально-педагогічних проектів є визначення лише індикаторів процесу та індикаторів результатів, оскільки їх легше виміряти, ніж індикатори впливу. Проте, ці індикатори лише допускають, що досягнення в певному напрямку проекту відбулися, але не підтверджують їх.

Для здійснення моніторингу необхідний певний інструментарій. Він має бути конкретним та зрозумілим; відповідати на головні питання, які стосуються досягнень, завдань та мети діяльності; відповідати критеріям, що мають полегшити зрівняльність результатів. Найбільш ефективним інструментарієм моніторингу соціальних проектів є інтерв'ю, спостереження, анкети, фокус-групи. Важливою складовою моніторингу також є періодичний аналіз документації, поточної та підсумкової звітності за відповідними схемами.

Останнім часом у працях окремих авторів, моніторинг проекту визначається як певна система, яка розробляється на початку реалізації проекту, є складовою частиною реалізації проекту і здійснюється на всіх його стадіях. Як компоненти побудови системи моніторингу соціальних проектів доцільно розглядати такі кроки:

- визначити мету та завдання моніторингу (завдання будь-якого моніторингу повинне бути визначене так, щоб давати підстави для розробки конкретних рекомендацій щодо удосконалення проекту, уточнення чи розширення його);

- визначити показники, за якими можна буде відстежувати хід проекту;

- визначити джерела інформації для проведення моніторингу (керівники організацій (наприклад, директори загальноосвітніх закладів), представники цільових груп (наприклад, учні, педагоги), документація проекту або окремих складових проекту, матеріали заходів проекту тощо);

- визначити методи збору інформації;

- визначити частоту та графік збору інформації;

- визначити відповідальних за збір інформації;

- визначити методику обробки та аналізу інформації;

- спланувати, як і кому будуть презентовані результати моніторингу, хто і як може ними скористатися;

- врахувати у бюджеті проекту витрати, необхідні для проведення моніторингу.

Варто зауважити, що визначати витрати на проведення моніторингу та оцінки обов'язково потрібно також на етапі розробки проекту, оскільки їх здійснення потребує певних видів ресурсного забезпечення. Досі не існує визначеного «раціонального» стандарту обсягу коштів для проведення моніторингу. Принципово витрачати мінімум, оскільки проект повинен залишатись зорієнтованим на вирішення проблеми, досягнення мети.

Багаторічний досвід міжнародних неурядових організацій свідчить про необхідність передбачити кошти на проведення моніторингу та оцінки в розмірі 2-10% від загального бюджету проекту. Зауважимо, що спроба вбудувати” систему моніторингу та оцінки на стадії реалізації процесу – зараз одна з найбільш типових помилок у впровадженні соціально-педагогічних проектів.

Моніторинг не є єдиною процедурою, яка дає уявлення про особливості реалізації соціального проекту. Крім нього на окремих етапах проекту здійснюється також оцінка.

У сучасних працях поняття «оцінка», «оцінювання», «оцінка проекту» визначається як:

- систематизоване дослідження ситуації, процесу реалізації проекту з метою створення рекомендацій щодо покращення роботи, визначення її ефективності та результативності;

- систематичний аналіз даних спостереження за об’єктом моніторингу;

- систематичний збір інформації про діяльність, характеристики, результати проекту (програми) з метою прийняття обґрунтованих рішень про ефективність; зміни, необхідні для покращення проекту та планування його майбутнього;

- процес акуратного збору інформації про проект або його окремі аспекти з метою прийняття необхідних рішень;

- дії зі збору, обробки, систематизації, аналізу, узагальнення та порівняння даних стосовно процесів та/або результатів проекту з певними стандартами (еталонами), які слугують критеріями досягнення очікуваних результатів або відповідності реальної діяльності тій, що була запланована;

- об’єктивне періодичне підведення результатів для визначення статусу проекту щодо його сформульованих цілей.

Таким чином, можна розглядати оцінку як процес детального аналізу результатів діяльності та їх співвіднесення з певними запланованими показниками з метою визначення рівня ефективності проекту для вирішення певної проблеми.

Існує багато видів оцінок, які умовно можна класифікувати наступним чином:

Вибір оцінки залежить від того, що саме керівники проекту або ті хто виділяють кошти на реалізацію проекту хочуть знати про проект перед тим, як прийняти управлінське рішення, та яка інформація їм для цього потрібна.

Види оцінок

Ознака класифікації	Оцінка
Час проведення	Вхідна (базова) Поточна Вихідна (підсумкова)
Особа, яка проводить оцінку	Внутрішня Зовнішня
Цільове призначення	Оцінка потреб Оцінка процесу Оцінка результату (результативності) Оцінка впливу Оцінка економічної ефективності

Розглянемо детальніше означені види оцінок.

Вхідна оцінка здійснюється на початковому етапі розробки проекту (або окремого виду проектної діяльності), коли потрібно оцінити вихідну ситуацію, реалістичність цілей та завдань, доречність та адекватність обраних об'єктів, очікуваних результатів. Таку оцінку під час реалізації соціально-педагогічних проектів можуть здійснювати люди та організації, які приймають рішення про фінансування проекту чи участь у ньому (наприклад, керівники загальноосвітніх закладів, центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді тощо).

Поточна оцінка застосовується, коли проект вже впроваджується, і, не очікуючи його закінчення, потрібно оцінити перебіг подій – чи насправді реальна діяльність відповідає запланованій, чи потрібні якісь кардинальні зміни, додаткові заходи тощо. Вона може містити кількісні (кількість учасників проекту, наданих послуг, працюючих організацій тощо) та якісні характеристики (які зміни в поглядах, поведінці учасників спричинила участь в проекті; як це використали люди для поліпшення ситуації в своєму житті, оточенні тощо; що нового було ними ініційовано).

Підсумкова оцінка – це оцінка результатів, яких досягнуто наприкінці соціально-педагогічного проекту. Тут теж має місце аналіз кількісних та якісних показників проекту. Окрім цього, на етапі підсумкової оцінки проекту може відбуватися й аналіз його рентабельності, тобто вигоди у грошовому вимірі та отриманих ефектів (соціальних, педагогічних, економічних тощо). Якщо за результатами поточної оцінки ми можемо вплинути на хід реалізації проекту, то за результатами підсумкової оцінки ми можемо отримати уроки на майбутнє, але змінити що-небудь в проекті вже не зможемо.

Залежно від того, хто проводить оцінку проекту розрізняють:

- **внутрішню оцінку** - здійснюють учасники проекту, які безпосередньо його реалізують. Здебільшого внутрішня оцінка спрямована на удосконалення

процесу реалізації проекту. Внутрішня оцінка повинна бути невідомою складовою впровадження соціально-педагогічного проекту;

- **зовнішню оцінку** проводять незалежні експерти з інших організацій чи проектів, які займають незалежну позицію щодо керівників проекту. Така оцінка частіше всього спрямована на аналіз відповідності діяльності, результатів, завдань та мети, які були досягнуті, тим, які були заплановані.

Питання того, яка оцінка ефективніша: зовнішня чи внутрішня давно обговорюється науковцями. Варто зазначити, що кожен з видів оцінки має свої переваги та недоліки. Так, оцінювачі, які працюють в організаціях, які безпосередньо впроваджують проект, добре в ньому орієнтуються, розуміють його інтереси, потреби і наявні можливості застосування результатів. Водночас незалежні оцінювачі більш самостійні та незалежні, вони часто є більш професійно компетентними в даній сфері.

Комарова Н.М. зазначає, що «кожен різновид оцінки має свої переваги, залежно від завдань оцінки у кожному конкретному випадку. Світовий досвід численних оціночних кампаній доводить, що внутрішня оцінка більш ефективна стосовно поточного удосконалення діяльності, а зовнішня – стосовно вироблення неупереджених суджень про розвиток проекту в перспективі».

Карол Вайс вважає, що при виборі того чи іншого підходу він радить враховувати наступні фактори:

- впевненість в професіоналізмі тих, хто здійснює оцінку;
- об'єктивність інформації;
- розуміння проекту;
- практичну користь оцінки;
- автономність оцінщиків.

Оцінка потреб зосереджена на визначенні потреб певної цільової групи, на яку зорієнтовано проект. Така оцінка повинна проводитись на етапі розробки проекту або на початковому етапі реалізації проекту.

Під час **оцінки процесу** у фокус уваги потрапляють процеси відбору учасників, їх залученні, заходах, видах діяльності та ресурсах проекту, реакції учасників на функціонування проекту. Питання, пов'язані з процесами, стосуються виключно того, що відбувається в рамках проекту. Основним моментом є відповідність програми намірам її розробників. Конкретними запитаннями щодо оцінки процесу у соціальних проектах, наприклад, можуть бути: чи спрямовані заходи проекту на окрему цільову групу; чи задоволені люди участю у заходах проекту; що говорять люди про проект; що найбільше їм подобається у заходах проекту; що, на їх думку, варто змінити чи доповнити; чи варті отримані результати витрачених ресурсів тощо.

Під час оцінки як результатів, так і впливу проекту вимірюються зміни, наслідки втручання проекту для учасників. У цьому випадку увага зосереджена на змінах у ситуації учасників (знання, ставлення, поведінка, стан здоров'я тощо).

Н.М.Комарова уточнює, що оцінка результатів зазвичай охоплює такі основні аспекти:

- оцінка змін щодо ставлення до проблеми, знань чи поведінки;
- кількісна оцінка учасників проекту;
- аналіз ефективності;
- аналіз рентабельності;
- аналіз змін у політиці;
- оцінка досягнень.

Оцінка результатів та впливу проекту можлива лише, якщо проект вже пройшов певні етапи реалізації або проект завершено. До уваги беруться як передбачувані, так і не передбачувані результати. Тип даних, які необхідно зібрати, та інформація, яку слід шукати, насамперед залежатиме від того, що проект намагається зробити або змінити. Тому вони мають відповідати меті та завданням проекту.

Оцінка економічної ефективності полягає в аналізі інформації щодо витрат на різних етапах проекту та їх співвіднесенні з отриманими результатами проекту.

Варто зауважити, що найбільш поширеним видом оцінки соціальних проектів є оцінка результатів та впливу, яка містить елементи аналізу процесу реалізації. Найбільш оптимальною для оцінки соціальних проектів є восьми етапна модель оцінки, запропонована британськими фахівцями, яка подана на рисунку 5.



Рис. 5. Восьми етапна модель оцінки проектів

Слід зауважити, що у багатьох країнах оцінка проектів та програм є окремим видом професійної діяльності. Заслужують на увагу стандарти проведення оцінки, розроблені Американською Асоціацією з Оцінки Програм (American Evaluation Association). Вони спрямовані на те, щоб оцінка була

корисною, виконуваною, правомірною та точною. Так, стандарти корисності визначають спрямованість оцінки на задоволення потреб людей, які були долучені до участі у проекті. Стандарти виконання спрямовані на забезпечення реалістичності, оптимальності, економічності оцінки. Стандарти правомірності визначають, що вона буде здійснюватися відповідно до етичних норм, з повагою до тих, хто залучений до процесу оцінки, а також тих, на кого впливають її результати. Стандарти точності спрямовані на те, щоб оцінка містила технічно адекватну інформацію про характеристики діяльності чи проекту, що оцінюються.

Повертаючись до питання відмінностей між моніторингом та оцінкою проектів, представимо основні відмінності у таблиці 10:

Таблиця 10

Порівняння моніторингу та оцінки

Моніторинг	Оцінка
Дає відповіді на запитання, які починаються словом „ЩО?” (що робиться, що зроблено, що за зміни відбулися, що має бути зроблено, що за труднощі виникають тощо)	Дає відповіді на запитання, які починаються словом „НАСКІЛЬКИ?” (наскільки добре зроблено, наскільки значущі зміни відбулися, наскільки вдалося подолати труднощі тощо)
Проводиться постійно в ході реалізації проекту	Проводиться на ключових етапах реалізації проекту
Фіксується те, що відбувається в процесі реалізації проекту для порівняння існуючого стану справ з планом	Аналізуються причини досягнення/не досягнення запланованих результатів
Отримана інформація використовується для поліпшення роботи за проектом	Дає можливість оцінити ефективність проекту та сформулювати рекомендації для подальших проектів

Тема 10. ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЕКТІВ

1. Завдання і види оцінювання соціальних проектів
2. Внутрішнє і зовнішнє оцінювання, послідовність процедур і методи збору інформації

1. Завдання і види оцінювання соціальних проектів

Найбільш поширеними завданнями, що зустрічаються в практиці оцінювання, є такі:

1. *Оцінювання для продовження (поширення) проекту.* Таке завдання може висуватися, якщо виникає потреба продовжити діючий проект або поширити його (впровадити в іншому місці, з іншими клієнтами тощо). Це завдання може стосуватися проекту в цілому або окремих видів діяльності, методик, що були застосовані в ході цього проекту. Оскільки поширення (продовження застосування) отриманого досвіду потребує нових ресурсів, слід підтвердити доцільність та ефективність напрацьованого. Наприклад, таке завдання може висуватися, якщо потрібно довести ефективність певного

проекту або методики, застосованих обласним центром соціальних служб для молоді, для поширення в межах країни.

2. *Оцінювання для фундаторів (спонсорів, донорів тощо).* Потреба в такому оцінюванні виникає найчастіше, коли йдеться про отримання грантів різних організацій, особливо міжнародних, які передбачають обов'язкове врахування даних оцінювання або моніторингу проекту. У цьому разі оцінювання містить збір та аналіз даних для звітності перед засновниками. Дехто із спеціалістів вважає, що на сьогодні така форма оцінювання найбільш поширена в Україні.

3. *Оцінювання для пошуку шляхів поліпшення проекту.* Таке завдання зазвичай висувається самими організаторами і виконавцями проекту аби критично оцінити свою діяльність, оптимізувати її і підвищити ефективність. Наприклад, після першого року існування в Києві дружньої клініки для молоді, працівники міського Центру соціальних служб для молоді відчували потребу удосконалити роботу і з цією метою здійснили оцінювання.

4. *Порівняльне оцінювання різних проектів.* Завдання щодо порівняння кількох соціальних проектів для визначення найкращого, як правило, висувається для оцінювання, коли проводиться тендер на фінансування. Тоді замовники (фундатори, донори тощо) прагнуть мати об'єктивні підстави для вибору проекту з найбільшою очікуваною ефективністю з кількох проектів, поданих на розгляд різними організаціями.

5. *Оцінка економічної ефективності.* Це завдання потребує ретельного збору інформації на різних етапах реалізації проекту щодо витрат ресурсів та їх зіставлення з отриманими результатами. Аналіз доцільності витрат дає можливість шукати оптимальні шляхи підвищення економічної ефективності проекту, орієнтовані на досягнення запланованих результатів. Цей вид оцінювання, який поєднує економічний аналіз та аналіз результатів проекту, поки що не набув поширення в Україні.

Оцінювання соціальних проектів на практиці у більшості випадків включає виконання кількох завдань одночасно, тобто є комплексним. Наприклад, досить часто виникає потреба визначити ефективність окремих видів діяльності для їх поширення на інші проекти, одночасно визначити ефективність проекту в цілому з метою його пролонгації та оцінити економічну ефективність для демонстрації доцільності здійснених витрат і використаних ресурсів.

Види оцінювання соціальних проектів зазвичай класифікуються подвійно:

- у зв'язку з тим, *коли* відбувається оцінка, – на етапі формування програми або тоді, коли вона вже сформована і слід прийняти рішення щодо впровадження;
- у зв'язку з тим, *що* оцінюється, – процеси, тобто характеристики видів діяльності в межах проекту або результати, тобто наслідки цих видів діяльності.

За часовою ознакою розрізняють два види оцінювання – *формувальне (або базове) та підсумкове*.

Формувальне оцінювання. Зазвичай застосовується на стадії розвитку соціального проекту, при плануванні певних його етапів. Метою формувального оцінювання є отримання інформації, що дає зворотний зв'язок стосовно реакції клієнтів на майбутню діяльність. Цей вид оцінювання первісно походив з досвіду розробки (формування) навчальних програм (програм, спрямованих на зміну або підтримку певних моделей людської поведінки), щоб на підставі зворотної інформації від клієнтів зробити програми кращими. Зараз він застосовується в соціальних проектах ширшого змісту, ніж навчання і слугує переважно потребам самих розробників, аби відпрацювати оптимальні плани роботи.

Формувальне оцінювання вимагає від тих, хто його здійснює:

- вивчення ситуації (середовища, в якому і для якого розробляється проект), що досить часто стає важливою умовою, яка визначає майбутню ефективність, а іноді й доцільність проекту;
- вивчення логічної моделі проекту (цілей, завдань, об'єктів, методів тощо), що уможливорює оцінювання відповідно до теорій змін; адекватну оцінку у разі зміни завдань, інших чинників під час реалізації проекту тощо;
- відпрацювання критеріїв оцінки (з урахуванням того, що критерії оцінювання результатів проектів звичайно більше розроблені, ніж критерії оцінки процесів. Останні оцінювати значно важче);
- аналізу досвіду реалізації аналогічних проектів, що дає змогу досягти більшої ефективності з меншими витратами завдяки виключенню неефективних дій, що мали місце в інших проектах.

Підсумкове оцінювання здійснюється після того, як формування проекту закінчено. Його мета – дати фундаторам, донорам, розробникам тощо інформацію для прийняття рішень стосовно продовження або припинення, звуження або поширення проекту. Первісно підсумкове оцінювання також прийшло від навчальних програм і мало на меті дати інформацію керівникам про якість програм, удосконалених за допомогою формувального оцінювання, для прийняття рішення про їх впровадження.

Але розробка соціальних проектів часто не завершується на кшталт навчальних програм, які вважаються закінченими, коли прийняте рішення щодо їх впровадження (наприклад, шкільні навчальні програми з різних предметів).

Проекти не навчального характеру, як правило, продовжують адаптуватися до змін і трансформуватися в ході впровадження. Такі зміни можуть походити, наприклад, від менеджерів і виконавців, якщо проглядаються більш ефективні шляхи досягнення результатів або змінюється персонал, від вимог клієнтів, які у ході проекту розвинули свої потреби тощо.

Зміни вимагають додаткових розробок проекту, нового планування тощо, і це тягне потребу нового формувального оцінювання, тобто такої інформації, яка забезпечує зворотний зв'язок стосовно того, як удосконалити роботу.

Формувальна інформація потрібна також у разі відтворення проекту в іншому місці, адже немає двох місць з однаковими умовами впровадження одного й того ж проекту. Очікування персоналу соціальних служб, що можна створити ідеальний проект, який, спрацювавши в одному місці, так само повториться в іншому, завжди виявляються марними.

Таким чином, формувальне оцінювання, хоча застосовується найбільше на початку розробки проекту, затребуване й надалі, практично перманентно. Натомість підсумкове оцінювання, яке переважно застосовується для прийняття рішень по типу “бути чи не бути” (продовжити, припинити, звузити, поширити проект чи його окремі частини), затребуване значно менше, ніж формувальне, адже “доленосні” рішення приймаються досить рідко.

За ознакою того, що оцінюється, також розрізняють два види оцінювання – *процесуальне і результативне*.

Оцінювання процесів зосереджено на тому, що відбувається в межах проекту: залученні учасників, видах діяльності, заходах, роботі персоналу, діях клієнтів. Оцінювання результатів зосереджено на тому, що сталося з клієнтами внаслідок участі в проекті.

Слід зауважити, що дві пари понять оцінювання (формувальне-підсумкове і процесуальне-результативне) мають спільні риси, хоча різну природу. Так, формувальне і процесуальне оцінювання більше застосовуються на ранніх етапах проекту і, скоріше, спрямовані на поліпшення самого проекту. Підсумкове і результативне оцінювання більше застосовуються на пізніших етапах і скоріше стосуються змін, що сталися з учасниками. Але ці спільні риси не повинні вводити дослідників в оману стосовно природи цих видів оцінювання: формувальне і підсумкове слугують *намірам оцінювачів* (удосконалити діяльність або прийняти рішення щодо неї – продовжити, припинити тощо); процесуальне і результативне слугують *цілям самого проекту* (визначити показники діяльності та її наслідки).

Процесуальне (інколи його називають поточним) оцінювання вивчає ефективність проектної діяльності, застосованих методів соціальної роботи, визначає необхідність їх змін і поліпшення. Можуть бути використані показники кількісних характеристик послуг, що надаються, їх якості, характеристики клієнтів, механізмів надання послуг, методик самого оцінювання. Таке оцінювання вивчає складові проектної діяльності, дії учасників проекту, взаємини і впливи, що відбуваються серед виконавців, клієнтів, тих, хто приймає рішення, та у навколишньому середовищі.

Оцінювання *за результатами* застосовується щодо проектів, які вже активно реалізуються і пройшли певні етапи становлення або уже завершені. Вивчаються як передбачені, так і непередбачені результати. Таке оцінювання може стосуватися як короткострокових наслідків, термінових змін, що сталися з учасниками проекту (наприклад, ступеня участі, поінформованості, знань, поведінки), так і довготермінових, які справляють тривалий вплив на громаду. Оцінюванням наслідків може бути аналіз результатів у різних аспектах: витрат

(оцінювання економічної ефективності), змін ставлення учасників до проблем, змін кількості учасників і клієнтів, змін у політиці, аналіз досягнень тощо.

Основні аспекти, які зазвичай охоплює результативне оцінювання, такі:

– *оцінка змін щодо ставлення до проблеми, знань чи поведінки.*

Наприклад, в ході реалізації проекту боротьби з курінням серед молоді оцінюється, наскільки збільшилася кількість підлітків (учасників проекту), які свідомо проявляють негативне ставлення до куріння, наскільки вони розширили свої знання стосовно шкоди куріння і, нарешті, наскільки змінилася їхня поведінка (за такими показниками: певна кількість, нехай і зовсім невелика, кинула курити, хтось намагається курити набагато менше, в тих, хто не курив, не виникає бажання спробувати);

– *кількісна оцінка учасників чи клієнтів проекту.* Оскільки участь у соціальних проектах добровільна – збільшення кількості учасників може само по собі слугувати позитивним показником ефективності. Наприклад, якщо на початку розбудови проекту “Молодіжні клуби-кафе” в одному з міст України взяли участь 22 особи, а через півроку їх стало 14, – це негативний показник ефективності. Коли наступного року кількість членів клубу не змінилася, це, певною мірою, був позитивний показник, хоча переконливим стосовно ефективності проекту став показник кількості учасників, виміряний два роки по тому, коли він сягнув більше 50 осіб.

– *аналіз ефективності.* Висновки щодо кількісних та якісних змін показників ефективності реалізації проекту повинні ґрунтуватися на наукових методах вимірювання (анкетування, спостереження, фокус-групи, глибинні інтерв'ю тощо). Аналіз ефективності передбачає відповіді на запитання: чи досягнуті поставлені цілі, які були перешкоди, які позитивні наслідки матиме реалізація проекту;

– *аналіз рентабельності.* Цей вид оцінювання стосується лише вигоди проекту в грошовому вимірі. Вигода оцінюється з урахуванням досягнень або якісних результатів, у тому числі їх грошової вартості. Такий вид аналізу має допомогти організаторам вирішити, наскільки отримана вигода відповідає витратам на проект, порівняти це з досвідом інших проектів схожого спрямування (можливо, існують дешевші проекти, що можуть дати таку саму або навіть більшу вигоду);

– *аналіз змін у політиці.* Оцінюється вплив проекту на соціальну політику в середовищі, де проект діє. Наприклад, спеціально організоване в межах проекту навчання тих, хто приймає рішення, може сформувані в них зацікавленість і розуміння проблем, що вирішуються в проекті, викликати підтримку цієї діяльності на політичному рівні, уможливити відповідні управлінські рішення і отримання додаткових ресурсів для проекту;

– *оцінка досягнень.* Таке оцінювання передбачає більше, ніж визначення кількісних і якісних результатів окремих видів діяльності і проекту загалом – визначаються не лише безпосередні результати дії проекту, а й те, які

зміни у поглядах, поведінці клієнтів і соціумі це спричинило, який досвід набуто для майбутньої роботи.

2. Внутрішнє і зовнішнє оцінювання, послідовність процедур і методи збору інформації

Внутрішнє і зовнішнє оцінювання. Існують два типи оцінювання, які розрізняються тим, хто здійснює оціночні процедури – самі учасники проекту або сторонні фахівці та експерти. У першому випадку оцінювання класифікується як *внутрішнє*, в другому – *зовнішнє*.

Внутрішнє оцінювання має бути постійним процесом, невід’ємним від упровадження окремих видів і напрямів проектної діяльності, передбаченим на етапі розробки як постійне джерело знань щодо практичної реалізації проекту. Внутрішнє оцінювання, яке здійснюють самі учасники команди, що реалізує соціальний проект, більше спрямоване на удосконалення процесу реалізації, ніж на інші аспекти, що можна оцінити. При цьому застосовуються, в першу чергу, такі соціологічні методи як фокусовані групові та глибинні інтерв’ю, анкетування тощо. Досвід показує, що постійна участь у процесі внутрішнього оцінювання підвищує відповідальність учасників проекту, стимулює їх до творчого пошуку оптимальних шляхів розвитку.

Зовнішнє оцінювання більше використовує такі методи дослідження, як анкетування, аналіз кількісних баз даних тощо. Воно, переважно, зосереджене на відповідності реальної діяльності запланованій, відповідності результатів цілям і завданням проекту і, як вважається, забезпечує об’єктивний погляд завдяки незалежній позиції спеціалістів-дослідників стосовно персоналу проекту. Але це не означає, що зовнішнє оцінювання ефективніше, ніж внутрішнє, і навпаки. Кожен тип оцінювання має свої переваги, залежно від завдань, що висувуються перед оцінюванням у конкретному випадку. Світовий досвід численних оціночних кампаній доводить, що внутрішнє оцінювання більш ефективне стосовно поточного удосконалення діяльності, а зовнішнє – стосовно вироблення неупереджених суджень про розвиток проекту в перспективі.

Послідовність процедур оцінювання. Оцінювання проекту планується ще на етапі його обґрунтування і розробки, аби забезпечити системність і комплексність оцінок, їх достовірність і об’єктивність.

Технологічна схема оцінювання являє собою послідовність дій з п’яти кроків, де кожен наступний крок логічно впливає з попереднього, хоча всі кроки абсолютно різні за змістом:

1. Перший крок – передбачення взаємозв’язку планування і оцінювання.

Оцінювання є невід’ємною складовою реалізації проекту і здійснюється протягом усіх його етапів, тому всі види оцінювання (формульальне, підсумкове, процесуальне, результативне) обов’язково мають бути передбачені планом реалізації проекту, включаючи терміни і критерії оцінки.

2. *Другий крок – розробка програми оцінювання.* Програма оцінювання соціального проекту – це програма комплексного соціологічним дослідження і як така – повинна містити всі компоненти, притаманні науковому дослідженню (визначені цілі, завдання, методи, план і терміни реалізації, кількісні та якісні критерії, інструментарій збору і обробки інформації тощо). При розробці програми передбачається, що в процесі оцінювання можуть бути отримані непередбачені результати (але вони можуть стати орієнтирами подальшого впровадження); що визначені завдання оцінювання мають бути спрямовані на розробку конкретних рекомендацій щодо удосконалення проекту, уточнення чи розширення його; що рекомендації на кожному з етапів оцінювання мають бути розраховані на конкретних користувачів – організаторів проекту (для удосконалення механізму реалізації), соціальних працівників або волонтерів, які безпосередньо надають послуги; клієнтів, донорів, тих, хто приймає рішення стосовно фінансування проекту, необхідності його розширення чи змін.

3. *Третій крок – розробка інструментарію оцінювання.* Інструментарій оцінювання (плани інтерв'ю, завдання для спостереження, анкети, сценарії фокус-груп, методичні рекомендації та інструкції стосовно збору інформації, вибору представників цільової групи для опитування тощо) має бути розроблений таким чином, щоб бути конкретним і зрозумілим; виходити з необхідності знайти відповіді на головні питання, що стосуються досягнення мети проекту; відповідати визначеним критеріям оцінки, аби забезпечити можливість порівняння результатів; відбивати всі напрями реалізації проекту.

4. *Четвертий крок – аналіз звітності.* Для оцінювання доцільно розробити схему аналізу поточної та підсумкової звітності.

5. *П'ятий крок – узагальнення інформації.* Вся отримана інформація має бути проаналізована, узагальнена, підготовлені висновки та рекомендації, в тому числі й стосовно планування наступних кроків оцінювання, коригування, при потребі, плану реалізації проекту.

Методи збору інформації. Оцінювання соціальних проектів звичайно здійснюється за допомогою відомих методів соціологічних досліджень, добре описаних у спеціальній літературі. Ці методи розрізняються на якісні та кількісні і найбільш поширеними з них у практиці оцінювання є:

– *якісні методи* – проведення фокусованих групових, гнучких та глибинних інтерв'ю, аналіз щоденників спеціалістів, які індивідуально працюють з клієнтами;

– *кількісні методи* – стандартизовані опитування, (поштові, телефонні, “віч-на-віч”), статистичний аналіз стандартизованих форм реєстрації процесів (видів діяльності), що здійснюються, безпосередні вимірювання показників, що несуть інформацію стосовно наслідків діяльності, що здійснюється.

Вибір тих чи інших методів у кожному випадку зумовлюється завданнями і умовами оцінки. Самі по собі будь-які методи оцінювання не є

добрими чи поганими, вони можуть бути лише більше або менше доречними за конкретних умов оцінюваних випадків. Більше чи менше адекватний вибір методів залежить від кваліфікації оцінювача.

Вищезгадані типи оцінювання (внутрішнє і зовнішнє), покрокова послідовність процедур і методи оцінки (кількісні та якісні) в практиці будуть ефективними лише за умов, що вони застосовуються для оцінювання певної, конкретної діяльності, яка має власну ціль, визначені процеси, внаслідок яких утворюються (або не утворюються) певні наслідки (результати), і все це пов'язано логічним причинно-наслідковим зв'язком (або гіпотезою щодо його існування). Тобто за однією оціночною програмою можливо оцінювати лише один соціальний проект визначеного спрямування (або один напрям, вид діяльності в його складі).

Але на практиці соціальні проекти часто бувають комплексними, тобто мають кілька напрямів діяльності, пов'язаних окремими причинно-наслідковими зв'язками. Наприклад, виникає потреба оцінювання проекту, діяльність якого хоча й має однакове спрямування (скажімо, профілактика куріння серед підлітків), але поширена на кілька адміністративно-територіальних одиниць, кожна з яких має свої особливості. Або потрібно оцінити проект, який діє в одному поселенні, але має кілька напрямів (скажімо, профілактика куріння, вживання алкоголю, наркотиків, небезпечного сексу серед підлітків, заохочення альтернативної поведінки через спортивні, мистецькі осередки тощо). Або розбудовується проект, який має один чи кілька напрямів впливу на кілька об'єктів (діти, жінки, старі тощо).

У таких випадках (а їх зазвичай більше, ніж вузьколокалізованих проектів з одним напрямом впливу на один об'єкт у межах однорідної території) оцінювання комплексного соціального проекту будується як сумарне оцінювання окремих проектів (підпроектів, напрямів, видів діяльності) в його складі.

Наприклад, для оцінювання комплексного проекту ЮНІСЕФ “Здоров'я та розвиток молоді”, запровадженого в Україні протягом 1997–2001 рр., дослідники визначили сім підпроектів, які поєднувалися напрямом діяльності, метою, завданнями і, відповідно, технологією реалізації:

1. Просвітницька діяльність серед молоді та її лідерів стосовно навчання соціальним навичкам шляхом участі в прийнятті рішень, формуванні здорового способу життя, заходах із профілактики СНІДу, роботі за методикою “рівний – рівному” тощо.

2. Підготовка фахівців для проведення нових для України форм роботи з дітьми та молоддю.

3. Адаптація та реалізація існуючих соціальних проектів, розрахованих на роботу з конкретними групами молоді.

4. Видання інформаційних, методичних та дидактичних матеріалів, розроблених на підставі досвіду реалізації програм з формування здорового способу життя.

5. Підтримка проведення заходів (конференцій, ярмарків), спрямованих на поширення досвіду, накопиченого в ході реалізації соціальних проектів.

6. Проведення досліджень, необхідних для подальшої роботи з проблем здоров'я і розвитку молоді, вивчення ситуації та проведення оцінки з цих проблем.

7. Технічна підтримка партнерів.

Для оцінювання зазначених підпроектів, кожен з яких, фактично, становив окремий соціальний проект, дослідники розробили таку послідовність дій:

– аналіз теорій проекту з метою визначення очікуваних результатів на кожному етапі реалізації;

– операціоналізація очікуваних результатів і визначення відповідних якісних і кількісних показників;

– розробка інструментарію для збору інформації стосовно якісних і кількісних змін, що відбуваються з об'єктом впливу;

– збір інформації;

– аналіз даних, розробка висновків і рекомендацій.

Для оцінювання кожного проекту, дослідники визначили теоретичні основи ймовірних змін, до яких прагне проектна діяльність, розробили відповідну технологію і обрали адекватні методи оцінки. Наприклад, для першого проекту “Просвітницька діяльність серед молоді та її лідерів стосовно навчання соціальним навичкам шляхом участі в прийнятті рішень, формуванні здорового способу життя, заходах із профілактики СНІДу, роботі за методикою “рівний – рівному” тощо” теорії змін, обрані дослідниками, ґрунтувалися на відомих положеннях психологічних теорій розвитку людини, які покладаються в основу різноманітних навчальних програм, спрямованих на зміну або підтримку поведінки. Ці положення передбачають, що вплив інформації відбувається поступово і на цьому шляху людина має пройти такі стадії, як виникнення усвідомлення, отримання знань, формування ставлення до проблеми, готовності до дії, набуття умінь, і лише це разом може зумовлювати поведінку, хоча й не обов'язково і, можливо, не швидко. Спираючись на ці положення, дослідники обрали відповідні методи оцінки.

Так, *усвідомлення* проблеми здоров'я само по собі вже є вагомим результатом освітньої програми. Важливо, щоб молода людина зрозуміла, наскільки актуальна проблема здоров'я для кожного, наскільки важливі окремі її складові, що є факторами ризику для здоров'я. Усвідомлення проблеми спонукає молодих людей шукати варіанти вирішення цієї проблеми. Для визначення змін усвідомлення респондентів, які були об'єктом проекту, відпрацьовуються відповідні соціологічні індикатори опитування, і їх аналіз дає підстави для оцінювання.

Знання є важливим спонукальним фактором вирішення проблем здоров'я, вони потрібні для того, щоб приймати рішення стосовно вибору способу життя. За допомогою тестування до початку і після закінчення навчального курсу

дослідники визначають зміни щодо обсягу і глибини набутих знань, і це також слугує критерієм ефективності впливів проекту.

Ставлення до власного здоров'я впливає на пошук відповідної інформації і поведінку стосовно здоров'я. Для виміру зміни ставлення застосовуються методи вхідного та вихідного анкетування; проведення “фокус-груп” із цільовими категоріями молоді до і після реалізації проекту; проведення експертного інтерв'ю з виконавцями проекту; проведення інтерв'ю з волонтерами.

Готовність до дії – це віра людини в здатність змінювати свою поведінку. Зміна цієї готовності також визначається соціологічними методами (вхідним та вихідним анкетуванням; проведенням “фокус-груп” з учасниками проекту).

Уміння. Для того щоб змінити поведінку (наприклад кинути курити) чи підтримувати оптимальну стосовно здоров'я поведінку (наприклад, не починити курити), потрібно опанувати певні навички і уміння (наприклад, навичок відмови від шкідливої звички). Виміряти наявність чи відсутність умінь можливо шляхом контрольних завдань або в процесі практичних занять.

Поведінка. Зміна поведінки може визначатися як спостереженням, так і опитуванням, але вона не може слугувати головним критерієм досягнення цілей проекту, тому що поведінка не обов'язково зумовлюється змінами вищезазначених чинників (усвідомлення, знання, ставлення, готовність до дії, уміння). Через це в міжнародній практиці рідко використовують зміну в поведінці як показник ефективності освітніх програм з формування здорового способу життя. Специфіка освітніх програм, пов'язаних із проблемами здоров'я, полягає в тому, що немає прямого зв'язку між інформацією, яку одержує молодь, та її поведінкою.

У проекті, що оцінювався, застосування соціологічних опитувань уможливило об'єктивну оцінку діяльності, але необхідною умовою була побудова інструментарію досліджень таким чином, щоб порівняти дані щодо усвідомлення, знань, ставлення, готовності до дії, умінь і поведінки до і після навчання. Крім того, важливо передбачити можливість довгострокових результатів проекту. Наприклад, знання можуть з часом вплинути на поведінку, тому, крім опитувань до і після навчання, варто передбачити опитування через більш тривалий час (півроку, рік). У такому разі оцінювання може вважатися достатньо повним, адекватним висунутим завданням.

Зовсім іншими критеріями оцінки користувалися дослідники, оцінюючи інший соціальний проект (підпроект) у складі вищезазначеного комплексного проекту ЮНІСЕФ. Так, в основі оцінювання проекту “Підтримка проведення заходів (конференцій, ярмарків), спрямованих на поширення досвіду, накопиченого в ході реалізації соціальних програм” було положення про те, що подібні заходи, як правило, орієнтовані на формування громадської думки і державної політики стосовно певної діяльності (наприклад, із захисту прав дітей, формування здорового способу життя молоді, участі молоді у

формуванні молодіжної політики тощо). Критеріями ефективності таких заходів можуть бути показники певних процесів і явищ, наприклад, рівень висвітлення заходу в засобах масової інформації, рівень інформованості широкого загалу із документів (резолуцій, звернень тощо), прийнятих у процесі проведення заходу, рівень поширення в інших місцях досвіду, оприлюдненого в ході заходу тощо.

Для оцінювання цього проекту дослідники обрали такі показники ефективності:

- аналіз кількості, обсягу, змісту і якості публікацій, впливовості і тиражів засобів масової інформації, де висвітлювалися проектні заходи;
- аналіз кількісних показників осіб і організацій, що ознайомилися з документами, прийнятими в ході проектних заходів;
- результати соціологічного опитування учасників про перспективи використання досвіду, що пропагувався; кількісний аналіз учасників.

Тема 11. МІЖНАРОДНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ПРОГРАМИ І ПРОЕКТИ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

1. Практичні проблеми розробки та реалізації соціальних проектів.
2. Наскрізні цінності міжнародних соціальних проектів.
3. Екологічний аспект у сучасному проекті.
4. Основні проблеми щодо залучення програм міжнародної допомоги в Україні.
5. Нормативно-правове регулювання міжнародної технічної допомоги.
6. Роль органів місцевої влади у соціально-економічному проектуванні.

1. Практичні проблеми розробки та реалізації соціальних проектів

Головна мета проектної діяльності полягає, насамперед, у створенні проектів, спрямованих на внесення змін до соціальної сфери.

Будь-який проект має певний життєвий цикл, тобто початок проекту та завершення його практичної реалізації. У основі проектування лежить соціальна потреба суспільства. Виходячи з цього, здійснюється постановка мети, описуються його певні риси, які в подальшому підлягають плануванню.

Дослідники визначають основні цілі кожного етапу проектування, етапи розробки проекту, виділяють основні компоненти процесу проектування:

1. Розробка концепції проекту.
2. Оцінка життєздатності проекту.
3. Планування проекту.
4. Складання бюджету.
5. Захист проекту.
6. Попередній контроль.
7. Етап реалізації проекту.
8. Корекція за результатами моніторингу.

9. Завершення робіт і ліквідація проекту.

По завершенні проекту обов'язково проводиться оцінка ефективності його реалізації. Критеріями даної оцінки проектної діяльності у соціальній сфері можуть стати такі:

- *Економічний*. Йдеться про цільове використання коштів для здійснення проектування та його подальшої реалізації.

- *Суспільний*. Ступінь актуальності вирішення проблеми, що виникла в суспільстві.

- *Психологічний*. Рівень захищеності клієнта, почуття психологічного комфорту та безпеки.

- *Практико-орієнтований*. Можливість використання в інших установах та організаціях соціальної сфери.

По завершенні проекту фахівцями здійснюється збір статистичних даних, що відображають кількість фахівців різних установ, які взяли участь у реалізації проекту, а також в обговоренні та прийнятті рішень щодо проблеми; клієнтів, які опинилися у складній життєвій ситуації та отримали допомогу в рамках даного проекту; публікацій, проведених навчальних семінарів, тренінгів, що передають досвід роботи.

Досягнувши вирішення поставлених фахівцями завдань і отримавши позитивні результати, під час переходу заходів, заявлених у соціальному проекті, у звичайну діяльність установ системи соціального захисту можна дійти висновку про успішність реалізації соціального проекту.

У діяльності центрів соціального обслуговування проектування насамперед спрямоване на вирішення проблем осіб похилого віку та інвалідів, що визначає специфіку цілей та завдань, які ставляться фахівцями при розробці та реалізації соціальних проектів.

Одним з аспектів роботи з особами похилого віку та інвалідами є організація мережі установ соціального обслуговування, які сприяли б формуванню задоволення потреб літніх людей та інвалідів, створенню оптимальних умов для гідної підтримки їх можливостей. Аналіз практичної роботи центрів соціального обслуговування показує, що реалізовані у них соціальні проекти проходили всі вищезгадані етапи у своєму розвитку.

Проектування, маючи чітку схему опису та певні етапи, дає можливість поширити наявний досвід проектної діяльності серед фахівців установ системи соціального захисту населення. Досягнувши поставленої мети, реалізації завдань та отримавши позитивні результати, заходи, що здійснюються в рамках реалізації соціального проекту, стають постійними у діяльності установ соціальної сфери та продовжують існувати вже як традиційні форми роботи цієї установи чи фахівців.

Якщо соціальний проект продовжує реалізовуватися за рамками термінів, зазначених у його заявці, то, як правило, його подальше фінансування передбачається за рахунок благодійних коштів. Спонсорами можуть виступити комерційні та некомерційні організації.

До проблем, пов'язаних із розробкою та реалізацією соціальних проектів, можна віднести наступні:

- недостатня кількість кваліфікованих кадрів, які професійно здійснюють діяльність у галузі проектування;
- недостатнє фінансування проектів; низька мотивація фахівців у розробці та реалізації проектів;
- недостатнє дослідження на етапі розробки проекту.

Мінімізація цих проблем сприятиме розвитку соціальної сфери загалом. 89% фахівців установ соціальної сфери вважають, що проектування є необхідним елементом при організації соціального захисту населення, 11% навпаки говорять про те, що проектування не має великого значення для організації системи соціального захисту.

Виходячи з опитування фахівців, можна зробити висновок, що найбільш пріоритетними на даний момент є соціальні (соціально-психологічні) проекти – згідно з опитуванням – 57%. На друге місце було поставлено проекти, спрямовані на оздоровлення та відновлення – 24%. Третє місце розділили педагогічні та інформаційно-просвітницькі проекти – 15%. І лише 4% фахівців назвали такими проекти у галузі професійної культури.

Аналіз стану та проблем соціального проектування у сучасних соціальних службах дозволяє зробити висновок про те, що використання проектної діяльності необхідне для ефективного і успішного розвитку та функціонування всієї системи соціального захисту населення. У зв'язку з цим, соціальне проектування необхідно розглядати як практичну діяльність органів соціального захисту загалом, а не лише як загальну технологію соціальної роботи.

2. Наскрізні цінності міжнародних соціальних проектів

Наскрізна цінність – це непрямая позитивна діяльність, бачення та можливості проекту, спрямовані на облік дотримання у проекті основних європейських цінностей, що ґрунтуються на правах людини, демократії, захисті довкілля та інклюзії.

Фінансування Європейським Союзом проектної діяльності спрямоване на довгострокові цілі, пов'язані з розвитком суспільства та держави. Розуміння терміну «розвиток» базується на певних принципах справедливого світоустрою – цінностях.

Позитивний розвиток не може йти всупереч цінностям, які за їхній універсальний характер називаються наскрізними. Тому європейським організаціям, що фінансують проекти, важливо розуміти, що кошти проектів не суперечитимуть основним світоглядним засадам сучасної Європи та будуть спрямовані на розвиток суспільства та держави.

Оскільки облік ціннісних аспектів часто не є прямою та видимою діяльністю проектів, грантодавець часто у запропонованих формах проектних заявок просить додатково вказувати, чи враховувалися наскрізні цінності при плануванні проекту та як вони будуть враховані у його реалізації.

В програмах Європейського Союзу до наскрізних цінностей відносять такі тематики:

- демократія і права людини;
- екологічна сталість;
- гендерна рівність;
- інклюзія.

Наскрізнi цiнностi часто сприймаються як щось нав'язане згори або додаткове навантаження, у той час як є багато інших важливих невирішених проблем. Але тут криється певна вада. Наскрізнi цiнностi присвячені проблемам, які стосуються кожного з нас і можуть бути вирішені лише за комплексного підходу та взаємодії всіх учасників процесу та практично невіддільні від нашої щоденної діяльності. Щоразу будь-хто, ким реалізується проект, стикається з проблемами гендерної нерівності, наприклад, тим, що не враховуються специфічні інтереси та потреби чоловіків та жінок, їх доступ до інформаційних технологій. Перед організатором будь-якого заходу завжди стоїть можливість вибору: придбати одноразовий посуд, тим самим створивши велику кількість відходів, що не переробляються, або наполягти на використанні звичайного багаторазового посуду, проявивши турботу про навколишнє середовище.

Слідувати наскрізним цінностям у реалізації проекту означає не організувати щось додаткове понад те, що заплановано у проекті, а вирішувати проектні завдання з урахуванням наявності наскрізних цінностей та з прагненням покращити ситуацію у таких сферах, як демократія та права людини, гендерна нерівність, екологічна сталість та інклюзія.

Щоб описати наскрізні теми, на етапі планування проекту потрібно:

- чесно відповісти собі, наскільки ви знайомі з кожною із запропонованих тематик;
- якщо якась тема вам зовсім невідома, спробуйте більше прочитати про неї або проконсультуватися з фахівцями;
- якщо ж вам якась тема з наскрізних цінностей є зрозумілою, але хотілося б дізнатися про неї більше, спробуйте запланувати більш глибокі консультації/семінари в заявці для співробітників вашого нового проекту та всіх зацікавлених осіб. У подальшому це дозволить вам та вашій організації стати більш професійними та стійкими;
- оцініть, що саме і як багато ви можете зробити, щоб транслювати наскрізні цінності під час реалізації вашого проекту, постарайтеся бути максимально об'єктивними, не обіцяйте більше, ніж реально зможете зробити;
- опишіть у проектній заявці, як ви зможете інтегрувати наскрізні цінності в завдання та активності проекту;
- продовжуйте цікавитися тематиками наскрізних цінностей, й прості та раціональні рішення щодо їх виконання у рамках проекту неодмінно знайдуться.

Важливо пам'ятати, що організації, яким вдається слідувати наскрізним цінностям проекту, а також сформулювати свої власні, виглядають

професійнішими не тільки при оцінці грантодавців, а й насправді є більш стабільними та діяльними.

3. Екологічний аспект у сучасному проекті

Враховувати екологічні аспекти у проектах, які безпосередньо не присвячені вирішенню екологічних проблем, дуже важливо, а найголовніше – набагато простіше, ніж здається.

Навколишнє середовище є спільним для всіх, для нього немає кордонів, окремих країн, організацій та проектів. Своєю діяльністю, у тому числі і в рамках проектів, люди роблять внесок у погіршення стану довкілля, своїми ж діями можна мінімізувати екологічні збитки, а також поширити ідею про необхідність дбайливого ставлення до навколишнього середовища.

Закладення екологічних аспектів у проекті – це грамотне планування проекту, подальша реалізація якого завдасть мінімальної шкоди навколишньому середовищу та здоров'ю людини. Також у будь-якому проекті можуть бути зроблені зусилля щодо покращення екологічної ситуації.

Екологічні аспекти проекту – це дуже широкий спектр можливостей щодо зменшення негативного впливу на довкілля та здоров'я людини, а також дії щодо покращення екологічної ситуації.

Залежно від масштабності, складності проекту, його тривалості та запланованого бюджету, екологічні аспекти можуть включатися на різному рівні та етапі реалізації проектних активностей. Варіантів обліку екологічної сталості проекту досить багато, залежно від проекту можуть бути різні аспекти, але розглянемо базові приклади.

1. Мінімізація та/або компенсація існуючого екологічного сліду організації – виконавця проекту

Внутрішня мінімізація:

Організація роботи офісу за принципами Зеленого офісу:

- оптимізація використання ресурсів (води, електроенергії, витратних матеріалів);
- правильна організація робочих місць (канцтовари, використання паперу, документообігу);
- роздільне збирання та вивезення відходів;
- організація харчування/кавових пауз співробітників на основі принципу локальності та безпеки;
- забезпечення прибирання в офісних приміщеннях без використання агресивних засобів побутової хімії;
- переміщення працівників (карпул, офісні велосипеди, система заохочення працівників);
- зелені закупівлі;
- стандарти екологічного друку для промопродукції;
- робота з командою Зеленого офісу.

Мінімізація та компенсація впливу на навколишнє середовище та людину при реалізації проекту:

Заходи щодо зниження впливу на довкілля та здоров'я людини на всіх етапах проектної діяльності та взаємодії з цільовими групами:

- зменшення утворення відходів під час виробництва друкованої продукції (концепція «нуль відходів», варіанти використання браку, залишків виробництва);
- використання екологічно дружніх та хімічно безпечних матеріалів під час проведення заходів, виготовлення промо-продукції;
- організація та проведення заходів на основі екологічної дружності (мінімізація відходів після заходу, продумана транспортна логістика для учасників заходів, організація харчування учасників на основі місцевих та екологічно дружніх продуктів, зменшення друкованих матеріалів за рахунок використання сучасних ІТ-технологій, використання багаторазового посуду та ін.).

Для великомасштабних, системних проектів, наприклад, таких, що передбачають будівництво, впровадження нових технологій, розробку стратегій, можуть враховуватися й інші екологічні аспекти:

2. Освітньо-популяризаційні заходи для споживачів/клієнтів/цільових груп

Спроба транслювати ідеї екологічної дружності та сталого споживання для цільових груп проекту та прихильників організації через:

- організацію проектних заходів з урахуванням екологічних вимог;
- обґрунтовані екологічно дружні посили у межах діяльності проекту та організації загалом (наприклад, наявність екологічної політики організації).

3. Діяльність зі збереження та покращення стану навколишнього середовища та здоров'я людини

Це можуть бути різноманітні дії (короткострокові і довгострокові), створені задля збереження стану довкілля, сталого споживання, екологічно дружнього способу життя. Наприклад, співробітники організації / представники цільових груп за допомогою проектних менеджерів можуть брати участь у різних екологічних акціях, таких як «Година землі», «Тиждень без пластику», «День без покупок», «День захисту навколишнього середовища», цим сприяючи залученню уваги до питань збереження довкілля.

Отримавши додаткові консультації, спільно з професійними екологами можна організувати акції та заходи, безпосередньо спрямовані на покращення стану навколишнього середовища. Наприклад, це може бути посадка лісу, облік птахів, патрулювання нересту лосося, прибирання від сміття лісосмуги, територій на узбережжі тощо.

4. Просування питань екологізації діяльності для колег та партнерів:

- підготовка публічного річного звіту, що містить досягнення у сфері екологічної сталості;
- підготовка публікацій, проведення коротких виступів щодо можливостей ведення неекологічного проекту відповідно до концепції сталого розвитку та охорони навколишнього середовища.

4. Основні проблеми щодо залучення програм міжнародної допомоги в Україні

Інтеграція України до європейської і світової спільноти багато в чому залежить від сьогоденного стану національної економіки, а також її подальших перспектив. Приклади європейських країн вже неодноразово свідчили про те, що забезпечення якісно нових темпів економічного росту відбувається лише в умовах постійного залучення та належного використання зовнішнього фінансового ресурсу, насамперед такого, як джерела міжнародної технічної допомоги (МТД).

Через те, що зазначені фінансові кошти завжди є обмеженими, постає питання, яким чином їх можна використати з максимальною ефективністю, а також як отримати оптимальне співвідношення власних коштів і зовнішньої фінансової допомоги. Лише дотримуючись цих умов, можна буде говорити про безпосереднє сприяння іноземної фінансової допомоги процесам євроінтеграції України та прискорення процесів структурних змін і трансформацій. При цьому слід пам'ятати про обмеженість розмірів МТД та строків її використання. До того ж, ці обмежені ресурси сьогодні є предметом конкуренції не лише українських неурядових організацій (НУО), а й американських і європейських. Відтак перед Україною стоїть завдання активізації участі в процесі розподілу МТД на глобальному рівні.

Безперечно, в умовах глобалізації світової економіки і політичного простору залучення ресурсів МТД багато в чому зумовлене наднаціональними, міжнародними чинниками. Однак участь українських органів державної влади та органів місцевого самоврядування при цьому також має важливе значення. Саме те, наскільки успішно вони діятимуть на ниві розвитку демократії в країні та її регіонах, посилення громадянської участі, буде залежати можливість реалізації того чи іншого проекту. Залучаючи грантову допомогу, також треба брати до уваги, наскільки результативними були ті проекти, що вже реалізовувались в Україні. Адже питання про подальшу фінансову підтримку проектів у рамках міжнародних програм і продовження співпраці з донорами безпосередньо вирішується на післяпроектному етапі. Саме тоді донорами оцінюється можливість подальшої фінансової підтримки проекту, ґрунтуючись на готовності місцевої інституції продовжити роботу над ним після завершення прямого фінансування. З цією метою міжнародними фондами часто висувається така вимога до проектів, як їх самоокупність.

Зазначимо, що в процесі залучення МТД може знадобитися використання маркетингових технологій та інструментів. Вдало обрана маркетингова стратегія фактично може підвищити шанси на отримання МТД. Будь-який донор надасть перевагу організації, що гарно запропонує свою конкуренту перевагу.

До основних проблем залучення МТД в Україну відносяться наступні:

- донори не володіють актуальною якісною інформацією про місцеве середовище;
- у органів державної влади та органів місцевого самоврядування часто відсутнє довгострокове стратегічне планування розвитку соціогуманітарної

сфери, з чітким окресленням *реальних* проблем та пріоритетів на регіональному та місцевому рівнях;

– наявна інфраструктура надання бізнес-послуг не відповідає міжнародним вимогам;

– державним службовцям часом бракує кваліфікації та професіоналізму;

– органи влади не завжди готові відповідати та належним чином звітувати про реалізацію проектів МТД;

– все ще трапляються випадки корумпованості серед фіскальних та регуляторних органів.

У той же час, ефективність вирішення завдання щодо залучення МТД багато в чому залежить від використання конкурентних переваг грантоотримувача, а також подальшого посилення елементів, що утворюють ці переваги. У цьому сенсі особливої ваги набуває напрям створення позитивного іміджу країни, регіону чи міста.

5. Нормативно-правове регулювання міжнародної технічної допомоги

Процедура залучення коштів МТД в Україні регулюється, у першу чергу, наявною нормативно-правовою базою, що визначає процеси отримання, використання та контролю ресурсів МТД.

Основними категоріями документів, якими законодавчо визначено правила співробітництва з міжнародними донорами, є наступні:

1. Міжнародні угоди;

2. Закони України та підзаконні акти;

3. Закони держави, резидентом якої є донор.

Оскільки процедура отримання МТД є досить специфічною і передбачає налагодження партнерських відносин з міжнародними організаціями, окрему увагу варто приділяти відповідності національного законодавства міжнародним правовим стандартам.

Відповідно до Постанови КМУ від 15.02.2002 N 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги», а також Указу Президента України від 19.04.2007 № 325/2007 «Про приєднання до Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої Допомоги», Україну включено до переліку країн, що погодили між собою основні процедури залучення і використання міжнародної технічної допомоги.

Попри створення певної законодавчої бази, якою визначається поняття міжнародної технічної допомоги, її види та основні учасники, все ще відсутнім є державний механізм, яким має бути чітко визначено порядок підготовки проектних заявок в сучасних умовах, а також засоби контролю використання коштів МТД.

В цілому, проблеми, пов'язані з правовим регулюванням міжнародної технічної допомоги, носять стратегічний, організаційний та правовий характер.

Стратегічні проблеми, насамперед, стосуються того, що проекти і програми МТД далеко не завжди спрямовані на трансформаційні процеси при

здійсненні реформ в Україні. Відповідно, ті чи інші урядові програми можуть не враховувати ресурси МТД як опцію для їх виконання.

Організаційні проблеми пов'язані з відсутністю уповноваженого органу, який би визначав державну політику України щодо залучення і використання МТД. Мова йде про єдину національну систему з чітко визначеними критеріями відбору проектів, що наразі перебуває лише на стадії задуму. Відсутність такої системи має наслідком те, що запрошувати міжнародні фонди і програми, не визначивши критерії їх відбору, мету і завдання їх діяльності та не врахувавши державні пріоритети є недоцільним.

Відмову проводити державну реєстрацію в Україні організацій, що надають МТД, можна пояснити наступними факторами:

- не реєструватись у державі, де здійснюється проект, є традиційним явищем в середовищі міжнародних донорів;
- складність та бюрократизованість повної процедури реєстрації міжнародної організації в Україні; часом вона навіть може перевищити час реалізації самого проекту;
- надмірне податкове звітування та взаємодія з фіскальними органами держави, де реалізується проект, що не завжди є зрозумілим для міжнародного донора. Через це іноземні фонди та програми, що реально функціонували чи функціонують в Україні, юридично можуть не мати український легальний статус;
- значне збільшення накладних видатків у випадку офіційної реєстрації в Україні, тому що організація має додатково відраховувати кошти в український бюджет.

Останнім часом в Україні спостерігається посилення податкової дисципліни і контролю за діяльністю міжнародних організацій, через що значно скоротилася кількість «нелегальних» закордонних установ.

Нарешті, *правові* проблеми стосуються залучення коштів міжнародної технічної допомоги в Україну. Тут актуальним залишається виконання такого завдання, як побудувати сучасну, гнучку і прозору нормативно-правову базу, здатну забезпечити використання залучених коштів згідно із стратегіями розвитку країни, регіону чи міста.

Особливе значення ця проблема має через розвиток інтеграційних процесів, налагодження безпосередньої співпраці українських НУО та фізичних осіб з міжнародними програмами в умовах, коли в Україні отримання коштів МТД стало буденним явищем. У той же час, на законодавчому рівні досі не вирішено проблеми оподаткування, контролю використання коштів, не до кінця формалізовано участь у цьому процесі органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

6. Роль органів місцевої влади у соціально-економічному проектуванні

Практика показує, що мало який з некомерційних проектів в Україні переростає у значущу подію суспільного життя, якщо він не отримує серйозної

партнерської чи фінансової підтримки з боку органів місцевого самоврядування.

Саме заінтересованість представників місцевих органів влади у підтримці взаємодії з міжнародною спільнотою часто є вирішальним аргументом для останньої при рішенні вкладати кошти в гуманітарну і соціальну сферу того чи іншого регіону, спряти розв'язанню його проблем. Однак марним буде розраховувати лише на саме бажання залучити міжнародну допомогу. Потрібно спиратися на глибокі професійні знання і практичні навички написання та реалізації проектів, бачити мотивацію донора, коректно користуватися інструментами створення та закріплення позитивного іміджу регіону. Управління проектами, що реалізуються за підтримки міжнародних організацій має свою специфіку, пов'язану, передусім, з необхідністю діяти за правилами, що визначені міжнародними стандартами проектної діяльності.

Доводиться констатувати певні стереотипи у сприйнятті проектної діяльності місцевими посадовцями. Треба відзначити порівняно низький рівень заробітної плати посадових осіб місцевого самоврядування, закріплену останнім часом модель відносин між бізнесом і владою, яка спирається на неформальні зв'язки і можливість надання або обмеження доступу до певних ресурсів. У підсумку, це призвело до вкорінення громадської думки щодо корупції у владних колах. Відтак чимало представників міжнародних організацій переконані, що розв'язання проблем, які є в Україні, можливе лише через особисті зустрічі з керівництвом області, міста чи ОТГ.

У контексті визначення завдань органів місцевого самоврядування в частині роботи з міжнародними програмами, варто згадати і про сприяння у вирішенні потенційних проблем із контролюючими органами. Випадки, коли діяльність фінансується за рахунок коштів, що надійшли з-за кордону, та до того ж можуть мати статус благодійної допомоги, не завжди вітаються місцевими податковими адміністраціями або іншими контролюючими органами. Тут об'єктивно необхідною стає підтримка місцевих органів влади.

Отже, можливість залучення коштів міжнародної технічної допомоги на регіональному рівні має спиратися на сучасні адміністративні підходи, з реальною допомогою з боку місцевих органів влади у кожному конкретному випадку. Можна сказати, що вони беруть на себе партнерські зобов'язання щодо реалізації проекту, і мають бути зацікавлені у максимально ефективному його здійсненні. Лише у такий спосіб можна значно посилити свої позиції у конкурентному середовищі та залучити кошти МТД.

Зазначимо, що ставлення донорів до проектів, що реалізуються в Україні, зазнало певних змін. У 90-ті роки звичним був підхід до проектів виходячи з позиції міжнародної організації-донора, і він був вирішальним фактором при визначенні стратегії розв'язання того чи іншого питання. З кінця 90-х років вирішального значення для визначення спрямування фінансових ресурсів набула готовність місцевих органів влади і партнерських організацій нести відповідальність за реалізацію проектів.

Міжнародні організації вже не обмежуються статусом «менторів», тоді як готовність партнерів в Україні бути відповідальними за результати проектів. стала для них набагато важливішою. Особливої ваги це набуває на початкових стадіях, коли донори тільки оголошують тематичні напрями проектів для регіону.

У органів центральної і місцевої влади повинно бути чітке розуміння всіх «за» і «проти» отримання МТД, вміння передбачити та знизити ризики, що можуть виникати в процесі. Такий підхід має ґрунтуватися на стратегічній програмі залучення МТД, з пропозиціями принципів співпраці з міжнародними партнерами, заходами щодо розбудови належної інфраструктури, обґрунтуваннями конкурентних переваг тієї чи іншої території (враховуючи ту чи іншу цільову аудиторію) і пропозиціями інструментів моніторингу та післяпроектної підтримки.

Безперечно, МТД – це не панацея від будь яких проблем. Але необхідне чітке розуміння: досвід показує, що міжнародна технічна допомога залишається вагомим фактором впливу на розв’язання багатьох соціальних проблем в Україні.

Тема 12. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЕКТАМИ

1. Сучасна міжнародна методологія управління проектами та програмами. Управління ризиками
2. Управління змінами у проектах. Концептуальна схема інтегрованого управління відхиленнями у проекті
3. Індикативна модель відхилень у проектах
4. Методи процесного інтегрованого управління відхиленнями у проектах
5. Методи інтегрованого управління відхиленнями у проектах
6. Проектний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів
7. Методи активізації концептуального рівня механізму соціального проектування

1. Сучасна міжнародна методологія управління проектами та програмами. Управління ризиками

Сучасний стан політичного, економічного, законодавчого середовища проектів та програм, що реалізуються на базі вітчизняних підприємств, організацій, компаній у різних сферах, мінливий, нестабільний, турбулентний.

Високий рівень невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ проектів призводить до того, що керівник проекту повинен управляти ним в умовах високих ризиків, постійних змін, оперативно вирішувати проблеми у проекті, управляти конфліктами, боротися зі стресами, і навіть інколи вирішувати кризові ситуації у проекті.

Сучасна методологія управління проектами та програмами пропонує підходи до управління ризиками як окрему галузь знань. Питання управління

змiнами у проекті вирішують через процеси управління інтеграцією у проектi, управління проблемами відбувається з використанням теорiї прийняття рiшень, управління стресами та конфліктами проводять через психологічні засоби у контексті управління трудовими ресурсами. Управління кризами у проекті окремо жодна галузь знань не розглядає.

Численні відхилення, викликані впливом ризиків, криз, стресів, конфліктів тощо, у діяльності промислових підприємств, різноманітні зміни є неодмінною складовою функціонування організацій, що визначає доцільність використання проектного управління, яке є загальноприйнятим у європейському бізнес-середовищі, Сполучених Штатах Америки та інших країнах. Зазначене свiдчить про актуальність опрацювання методології проектного управління з метою розроблення нового, удосконалення та існуючого розвитку наявного науково-методичного інструментарію.

За статистикою, приблизно 70% – 80% реалізованих проектів є неуспішними. Чим це може бути викликано? Факторів, які впливають на проект та його результати, досить багато. Вони залежать від технічної та культурної сторони проекту, від замовника, керівника і від команди проекту.

Як свiдчить статистика, із загальної кількості проектів близько 40% зазнають повного краху. Такий висновок збігається з даними американських дослідників, які обстежили 123 американських компанії, що готувалися до випуску 203 видів реальної нової продукції у межах проектів.

Управляти негативними відхиленнями у проектах необхідно таким чином, щоб оскаржені проекти ставали успішними. У жодному разі не ставали провальними.

Унаслідок аналізу статистики виконання проектів у різних сферах бачимо, що відсоток невдалих (неуспішних) проектів досить високий. Для того, щоб зменшити цей відсоток, необхідно ефективно управляти відхиленнями у проектах, оскільки мінімізація відхилень за основними параметрами проекту (час, вартість, якість) – це один із чинників успіху проекту.

Таблиця 11

Чинники впливу на неуспішність проектів

№ пп	Чинники впливу	Рейтинг
1	Робота у постійному стресі	67
2	Конфлікти між цілями проекту та інтересами підрозділів	63
3	Постійно виникають проблеми у проекті	62
4	Конфлікти між зацікавленими особами проекту	61
5	Конфлікти у команді проекту	59
6	Велика кількість одночасних проблем та змін у проекті	58
7	Неефективне управління ризиками проекту	55
8	Кризові ситуації у проекті, що виникають спонтанно	51
9	Відсутність управління змінами у проекті	49
10	Зміни в оточенні проекту	43

11	Зміна змісту проекту	41
12	Зміни у стратегії проекту	40
13	Недостатня підтримка з боку вищого керівництва	34
14	Відсутність злагодженості у команді	27
15	Недостатня кількість ресурсів(найчастіше трудових і фінансових)	26
16	Відсутність плану управління комунікаціями	23
17	Нереалістичні очікування від проекту	21
18	Слабкі інформаційні зв'язки у проекті	15

Отже, як показують дослідження, причинами негативних відхилень у проектах можуть бути ризики, зміни, проблеми, конфлікти, стреси та кризи, що можуть між собою бути пов'язані, виникати одночасно, мати причинно-наслідкові зв'язки, взаємний вплив тощо.

Управління зокрема у ризиках є безперервним процесом, який має місце на всіх фазах життєвого циклу проекту, від народження ідеї до його завершення.

Проведений аналіз наявних методів та засобів управління ризиками проектів показав, що сучасна методологія управління проектами і програмами пропонує розглядати процес управління ризиками як замкнуту систему. Інструменти аналізу ризиків, що використовуються сьогодні у проектах, не дають змоги врахувати навіть впливи ризиків один на одного, а на практиці ризики ще тісно пов'язані зі змінами, проблемами, конфліктами, стресами та кризами у проектах, оскільки між ними інколи виникає причинно-наслідковий зв'язок. Отже, необхідна інтеграція наявних моделей, методів та процесів управління ризиками, змінами, проблемами, конфліктами, стресами та кризами у проектах та розробка нової єдиної методології управління відхиленнями у проектах.

2. Управління змінами у проектах. Концептуальна схема інтегрованого управління відхиленнями у проекті

Зміни у проекті неминуче виникають. Вони відбуваються з різних причин: змінюється ринкова ситуація; виявляються помилки планування, які необхідно виправити; одні люди йдуть з проекту, інші приходять на їхнє місце. Потік змін здається нескінченним.

Управління змінами – процес прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрація усіх потенційних змін у змісті проекту, специфікаціях, вартості, сіткових графіках тощо для детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення, а також організація моніторингу і координації виконавців, які реалізують зміни у проекті.

У процесі управління змінами у проектах використовують реактивний або проактивний підхід.

Реактивний підхід – дає змогу реагувати на події, що відбуваються, адаптуватися до змін, пом'якшувати їх наслідки. При цьому є часовий інтервал відставання внутрішніх змін у відповідь на зовнішні впливи, що може призвести до втрати конкурентних позицій проекту.

Проактивний (превентивний) підхід дає можливість передбачати події у зовнішньому середовищі, випереджати їх та ініціювати зміни [269]. У цьому випадку роль керівника проекту полягає у проведенні постійних змін у проекті, що дають змогу управляти проектом. Такий підхід дає змогу кардинально управляти змінами.

Для практичного застосування можна запропонувати три різних за рівнем деталізації способу структуризації та аналізу проблем, що виникають:

- формулювання проблеми та можливі наслідки;
- виділення певних проблемних сфер і моніторинг потенційних складнощів;
- структуризація проблем і можливих способів їх вирішення.

Кожен з цих методів має як переваги, так і недоліки. На практиці можлива будь-яка їх комбінація. Головне усвідомити: проблеми можна структурувати та аналізувати з використанням певних алгоритмів.

Для аналізу проблем можна розробляти спеціальні таблиці вирішення. Наприклад, для визначення такої важливої характеристики проблеми, як пріоритетність її вирішення, можна використовувати матрицю пріоритетів, наведену в таблиці 12.

Таблиця 12

Матриця пріоритетів вирішення проблем

Терміновість Вплив на проект	Нетермінова	Першочергова	Невідкладна
Слабкий Навряд чи призведе до порушення календарного плану, бюджету та погіршення якості продукту	Несуттєва	Незначна	Важлива
Середній Можливе порушення календарного плану, збільшення вартості чи погіршення якості продукту	Незначна	Важлива	Особливо важлива
Сильний Можливе значне порушення календарного плану, збільшення вартості чи погіршення якості продукту	Важлива	Особливо важлива	Особливо важлива

Процес управління проблемами в проекті передбачає:

1. Виявлення проблеми.
2. Реєстрацію проблеми.

3. Початкову класифікацію проблеми.
4. Аналіз і кількісну оцінку проблеми.
5. Визначення джерела проблеми.
6. Визначення відповідальних за проблему.
7. Оцінки впливу на проект.
8. Визначення пріоритету проблеми.
9. Прийняття рішень з проблеми.
10. Розробку рішення.

Криза у проекті – це період гострих проблем, гостріших за ті, що могли б виникнути внаслідок звичайного конфлікту.

Управління кризами – це систематичний процес, що дає змогу організації передбачати або ідентифікувати потенційні кризи, з якими вона може зіткнутися, вживати заходів для їх запобігання або зменшувати їх вплив.

Фахівці по-різному класифікують кризи залежно від мети та напрямку досліджень. Узагальнення різних поглядів дає змогу класифікувати кризи за такими ознаками (рис. 6):



Рис. 6. Типологія криз організації

Кризи виконують три найважливіші функції:

1. Різке ослаблення та усунення застарілих елементів системи, що вичерпала свій потенціал, але все ще залишається панівною.
2. Створення умов для ствердження початкових слабких елементів нової системи, майбутнього циклу.
3. Випробування на міцність і передача у спадок тих елементів системи, які акумулюються і переходять у майбутнє.

Отже, кризові ситуації у діяльності конкретної організації не тільки можливі, але й, зазвичай, неминучі. Кризи прогресивні при всій їх хворобливості: вони змушують керівництво організації (проекту)

Ефективність управління кризами досягається на основі:

- професіоналізму антикризового управління та його спеціальної підготовки;
- володіння мистецтвом управління;
- методології розробки ризикованих рішень;
- наукового аналізу обстановки, прогнозування тенденцій;
- корпоративності, тобто прийняття всіма працівниками мети організації;
- лідерства як характеристики організації управління організацією;
- оперативності та гнучкості управління;
- стратегії та якості антикризових програм;
- опори на людський фактор;
- системи моніторингу антикризових ситуацій.

Наукові дослідження в управлінні проектами стосовно управління кризами у проекті відсутні.

На практиці у проектах на етапі планування зазвичай проводять детальний аналіз ризиків у відриві від майбутніх змін, проблем, криз, стресів та конфліктів, які ці ризики можуть спричинити, на етапі реалізації проекту оперативно управляють рештою негативних впливів, що вже відбулись у проекті за фактом.

Для ефективнішого управління всіма відхиленнями у проекті необхідні нові підходи, які дають змогу ще на ранніх етапах проекту врахувати майбутні зв'язки та впливи причин відхилень у проекті, та управляти ними під час реалізації проекту інтегровано, що уможливить зниження фактичних збитків від відхилень у проекті та успішніше його виконання.

Концептуальна схема інтегрованого управління відхиленнями у проекті показана на рис. 7.

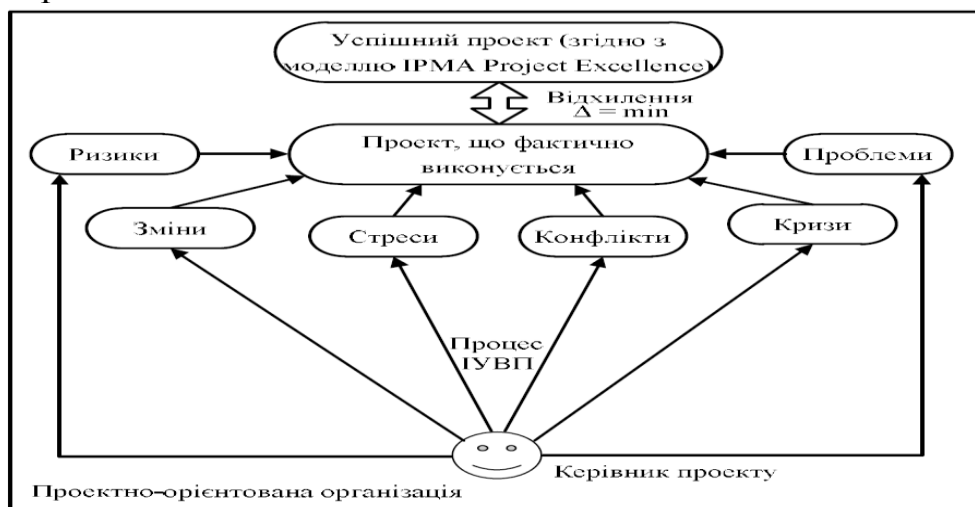


Рис. 7. Концептуальна схема ІУВП

Як механізм для аналізу взаємозалежностей та взаємовпливу причин відхилень у проекті пропонується також використання системи збалансованих показників.

Система збалансованих показників є ефективним інструментом для побудови стратегічної карти цілей компанії (рис. 8) і, взагалі, для побудови системи стратегічного управління компанією.

Система збалансованих показників переводить місію і стратегію компанії у систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь їх досягнення в межах чотирьох проекцій: фінанси, клієнти (ринок), внутрішні бізнес-процеси, навчання



Рис. 8. Стратегічна карта цілей компанії

Під час аналізу причин відхилень у проектах важливо враховувати причинно-наслідкові зв'язки між ними, що дасть додаткову інформацію для визначення загальних втрат від впливів на проект та прийняття ефективних рішень щодо інтегрованого управління відхиленнями у проектах.

На карті причин відхилень у проектах на рис. 9 під впливами розуміємо різні причини відхилень у проектах – тобто ризики, зміни, стреси, конфлікти, кризи, проблеми, але відповідно до системи збалансованих показників вони поділяються на чотири категорії: фінанси, ринок, бізнес-процеси, персонал.

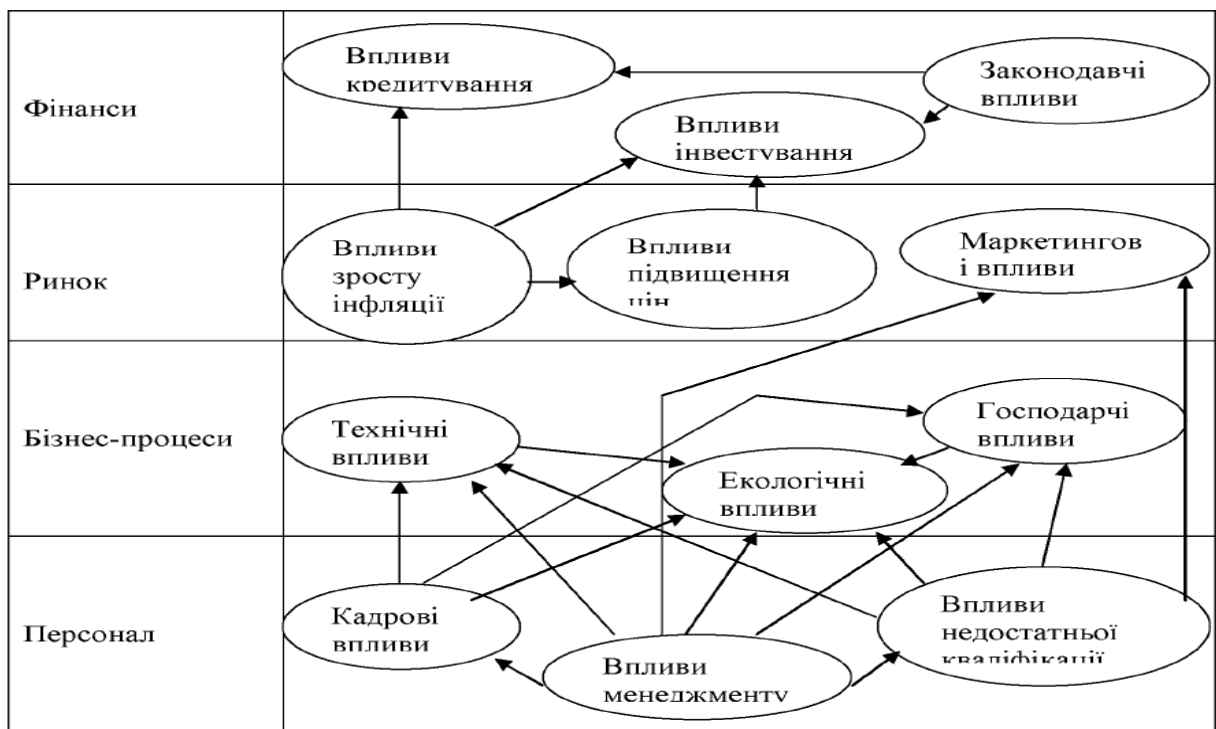


Рис. 9. Карта причин відхилень у проектах компанії на основі системи збалансованих показників

Як другий механізм опису та аналізу взаємовпливів різних причин відхилень у проектах пропонують використовувати матрицю факторів.

Матриця факторів може мати різну структуру, наприклад, можна виявляти учасників проекту, які можуть спричинити появу змін у проекті. Для аналізу взаємозв'язку між ризиками та змінами у проекті матриця факторів може містити у стовпцях види ризиків, у рядках – етапи чи роботи проекту, до змін в яких можуть призвести ризики (табл. 13).

Таблиця 13.

Матриця факторів впливу ризиків на зміни в етапах проекту

Зміни в етапах проекту	Технічні ризики	Кадрові ризики	Ризики менеджменту	Правові ризики
1.1. Ініціалізація		+	+		
1.2. Планування	+	+	+		
1.3. Реалізація	+	+	+	+	
1.4. Завершення		+	+	+	

3. Індикативна модель відхилень у проектах

Згідно з концептуальною моделлю ІУВП, у ході реалізації проекту різні причини відхилень у проекті (ризики, зміни, проблеми, кризи, конфлікти, стреси) у першу чергу, призводять до відхилень інтегрованих показників проекту – часу, вартості, якості та змісту. Для того, щоб детальніше визначити, у якому місці проекту відбулись відхилення і наскільки вони небезпечні для всього проекту, необхідно розробити індикативну модель відхилень у проектах, що за допомогою індикаторів дозволить виявити місця найнебезпечніших відхилень, які потребують ІУВП.

Спочатку необхідно обрати еталонну (ідеальну) модель проекту, відхилення від якої й будемо визначати у ході реалізації проекту.

Для того, щоб оцінити успішність виконуваних проектів, необхідно проаналізувати стан системи управління проектами в організації у цілому, що сьогодні виконується за допомогою моделі IPMA Delta. Відповідно до цієї моделі, для оцінювання компетентності організації в управлінні проектами необхідно проаналізувати організацію як групу людей і ресурсів, що беруть участь у проектах, програмах та портфелях або пов'язаних з ними – тих, хто працює над реалізацією стратегії організації у галузі управління проектами, програмами та портфелями.

У процесі оцінювання IPMA Delta визначається компетентність організації в управлінні проектами за трьома модулями, які має еталонна модель: І-модуль («Індивідууми») – це самооцінка персоналу, П-модуль («Проекти») – самооцінка проектів та / або програм, і О-модуль («Організація»), що використовується для проведення інтерв'ю з обраними людьми під час аудиту компанії. Оцінювання І-модулю та Р-модулю виконуються до аудиту компанії (рис. 10).

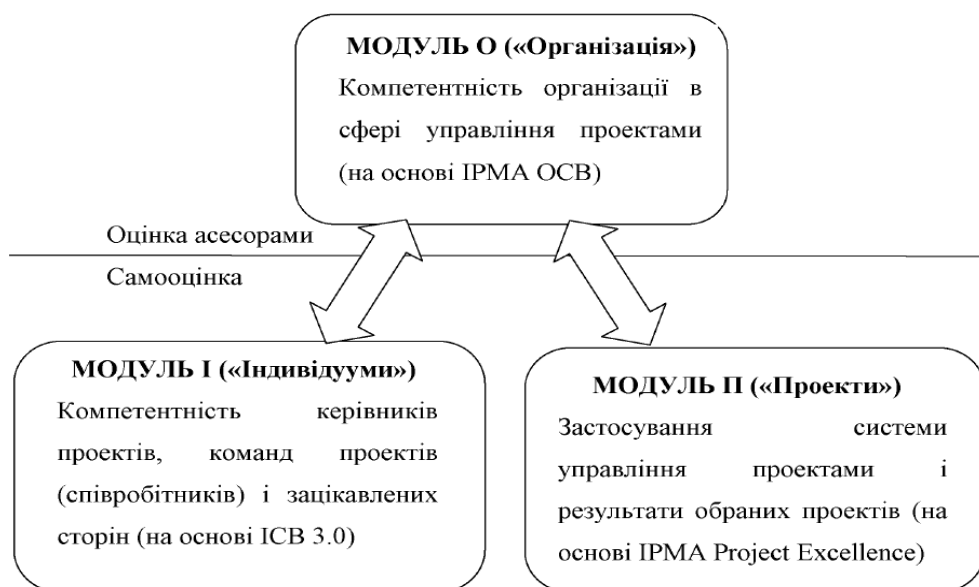


Рис. 10. Модель IPMA Delta оцінювання організацій в сфері управління проектами

I-модуль: вибрані працівники (наприклад, менеджери проектів, члени команди, співробітники з функціональних підрозділів та інші зацікавлені сторони) заповнюють анкету, розроблену на базі вимог ІСВ 3.0. Цей модуль дає змогу провести самостійне оцінювання за анкетами технічних, поведінкових та контекстуальних компетенцій окремих співробітників.

II-модуль: вибрані проекти та програми оцінюються за допомогою анкет із застосуванням Моделі досконалості проектів IPMA (IPMA Project Excellence Model). Модель досконалості проектів IPMA заснована на моделі Європейського фонду управління якістю (EFQM).

O-модуль: вище керівництво і старші керівники організації, менеджери проектів, програм та портфелів, учасники проектів, співробітники функціональних підрозділів оцінюються під час відвідування організації. Кожному співробітнику ставлять ряд запитань про його функції і ролі, використовують багатовимірну анкету. Анкета O-модуля містить запитання про різні рівні діяльності організації (стратегічний, тактичний і операційний), а також багато запитань, що дають змогу оцінити компетентність організації в управлінні проектами. Команда асесорів заздалегідь планує, кому буде поставлено ті чи інші запитання.

Таким чином, ці три модулі (I, II, O) дають змогу створити всебічне уявлення про компетентність організації в управлінні проектами.

У звіті про оцінювання вказують клас компетентності для кожної групи елементів компетентності IPMA ОСВ.

4. Методи процесного інтегрованого управління відхиленнями у проектах

У рамках процесного підходу до управління проектами використовують такі методи:

1. «Бенчмаркінг» – швидке перенесення кращої проектної практики процеси управління.

За допомогою такого методу побудова процесів відбувається на основі наявних прикладів кращої практики у галузі. Бенчмаркінг передбачає повне або часткове запозичення методів і організації діяльності у конкурентів або партнерів, які досягли успіхів у цій галузі. Метод може базуватися на міжнародних та/або галузевих стандартах і на еталонних моделях, що є узагальненням кращої проектної практики.

2. Постійне покращення процесів – систематична і впорядкована робота з постійного та безперервного покращення процесної діяльності.

Цей спосіб забезпечення послідовного і поступового покращення задля досягнення якості проекту як комплексного поняття є невід'ємною частиною процесного управління та управління якістю згідно з TQM та ISO9000. Вказаний метод заснований на принципі адаптації процесу до змін зовнішніх

умов та стратегії організації, враховує еволюційний характер змін, передбачає постійні вимірювання, аналіз і коригування процесів.

3. Реінжиніринг процесів – кардинальна перебудова процесів для досягнення радикального стрибкоподібного значного покращення діяльності.

Цей метод передбачає повну перебудову процесів наново на основі аналізу наявних процесів, а також революційний характер змін, він застосовується для різкого та значущого збільшення ефективності діяльності.

Оскільки проведені дослідження показали, що у процесі управління проектами функції управління різними причинами відхилень у проекті (ризиками, змінами, проблемами, стресами, кризами, конфліктами) розглядають і застосовують окремо, щоб реалізувати концепцію інтегрованого управління відхиленням у проектах, необхідно застосувати метод *реінжинірингу процесів* управління відхиленнями і замість шести різних процесів управління запропонувати один, за допомогою якого незалежно від причини відхилення, управління здійснюють на основі універсального процесу.

Процес управління ризиками у проектах має такі етапи:

1. Виявлення та оцінювання ризиків і можливостей.
2. Складання плану реагування на ризики і можливості, подання його на затвердження і повідомлення про нього всіх зацікавлених сторін.
3. Поновлення різних планів, що причетні до проекту, згідно з затвердженим планом відповідного реагування на ризики і можливості.
4. Оцінювання ймовірності виконання завдань за часом і витратами, регулярне проведення такого оцінювання у ході проекту.
5. Постійний пошук нових джерел ризику, розроблення планів реагування та внесення поправки у план проекту.
6. Ведення контролю за планом відповідного реагування на ризики та можливості.
7. Документування отриманих уроків (досвіду) і використання їх у майбутніх проектах.

Процес управління ризиками має таку структуру (рис. 11):

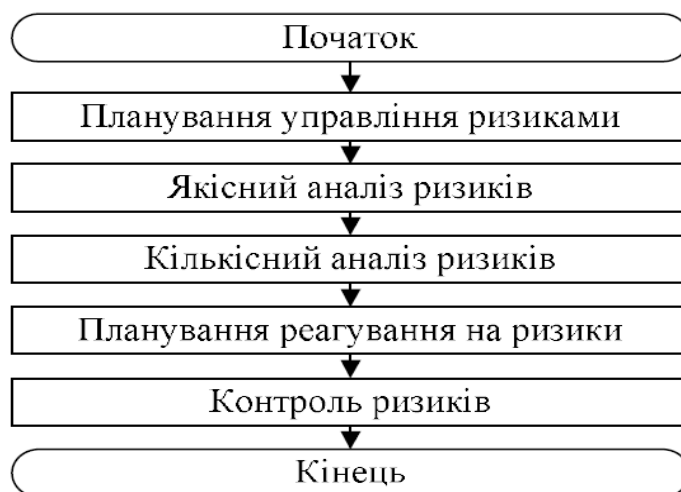


Рис. 11. Процес управління ризиками проекту

Кроки процесу управління змінами:

1. Вирішіть, яку систему і процеси управління змінами ви будете використовувати.
2. Ідентифікуйте всі пропоновані зміни.
3. Проаналізуйте їх вплив на проект.
4. Отримайте дозвіл на внесення змін, де це необхідно.
5. Піддайте зміни випробуванню, чи будуть вони прийняті або відкинуті.
6. Плануйте, виконуйте, контролюйте і закривайте схвалені зміни.
7. Після завершення змін подайте звіт про стан.
8. Ведіть моніторинг впливу змін, зіставляючи їх з базовим планом проекту.
9. Документуйте отримані уроки (досвід) і застосовуйте їх у майбутніх проектах.

Структура процесу управління змінами у проекті показана на рис. 12.



Рис. 12. Процес управління змінами у проекті

Використовуючи процесний підхід, зручно замінити процеси управління ризиками, змінами, проблемами, конфліктами, кризами, стресами у проекті на один процес інтегрованого управління у проекті, використовуючи при цьому один з методів процесного управління – реінжиніринг процесів (рис. 13):

1. Плануються методи та механізми інтегрованого управління відхиленнями у проекті, визначається періодичність, інструменти контролю та відповідальні за контроль відхилень.
2. З обраною періодичністю проводиться контроль параметрів проекту – порівнюються базові та фактичні параметри часу, вартості та якості проекту.
3. Проводиться аналіз отриманої інформації, визначаються негативні відхилення у проекті, а також, наскільки вони є небезпечними для проекту.

4. Обираються методи інтегрованого управління відхиленнями у проекті відповідно до висновків попереднього кроку процесу

5. Плануються методи та механізми інтегрованого управління відхиленнями у проекті, визначається періодичність, інструменти контролю та відповідальні за контроль відхилень.

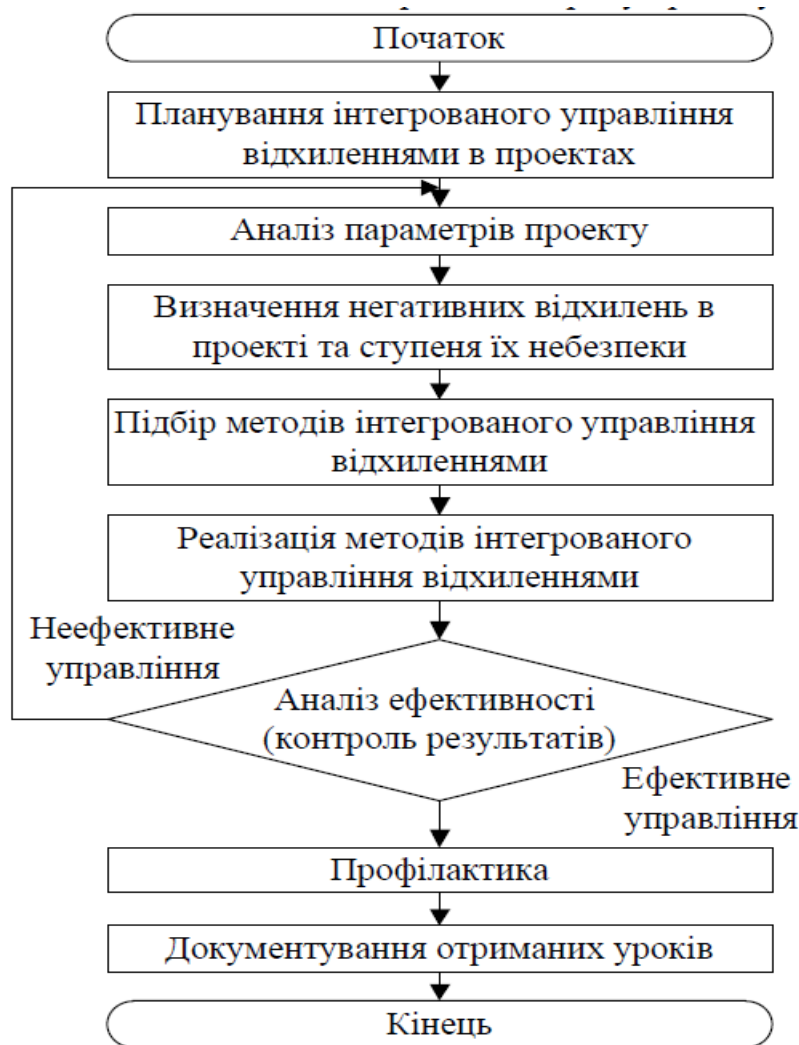


Рис. 13. Процес інтегрованого управління відхиленнями у проекті

6. З обраною періодичністю проводиться контроль параметрів проекту - порівнюються базові та фактичні параметри часу, вартості та якості проекту.

7. Проводиться аналіз отриманої інформації, визначаються негативні відхилення у проекті, а також, наскільки вони є небезпечними для проекту.

8. Обираються методи інтегрованого управління відхиленнями у проекті відповідно до висновків попереднього кроку процесу.

9. Проводиться реалізація обраних методів інтегрованого управління відхиленнями у проекті.

10. Проводиться контроль результатів інтегрованого управління відхиленнями та аналіз ефективності застосованих методів – якщо не вдалося

ліквідувати або зменшити негативні відхилення у проекті, перехід до п.2 – можливо, не всі параметри проекту були проаналізовані, не всі відхилення виявлені, можливо, обрані методи управління відхиленнями були неефективними.

11. У разі успішного інтегрованого управління відхиленнями проводиться вибір і застосування профілактичних методів для того, щоб у подальшому у проекті не було подібних негативних відхилень.

12. Документування отриманого досвіду (уроки) інтегрованого управління відхиленнями у проекті та застосування їх на практиці у випадку виникнення подібних ситуацій у майбутніх проектах.

Отже, процес інтегрованого управління відхиленнями у проектах заміщує собою п'ять різних процесів управління різними причинами відхилень у проекті.

5. Методи інтегрованого управління відхиленнями у проектах

Як було показано, причини відхилень у проекті можуть бути різними за видами та класами, тому й методи інтегрованого управління ними також будуть різними.

Класифікація методів інтегрованого управління відхиленнями у проекті (рис. 14):

- Нетрадиційні методи – коли проектний менеджер приймає нетипове рішення щодо інтегрованого управління відхиленнями проекту, засноване не на класичних підходах і стандартах управління ризиками, змінами, проблемами, стресами, кризами, конфліктами, а на власній інтуїції та досвіді.

- Консервативні методи – коли керівник проекту намагається зменшити негативні відхилення від впливу на проект, не застосовуючи видалення (виключення) відповідного елемента проекту, що є джерелом цього впливу, а за допомогою перепланування проекту, попередження/усунення настання причини.

Консервативні методи поділяються на два типи:

1. Ресурсні методи – засновані на переплануванні різних видів ресурсів у проекті задля зменшення негативних відхилень – наприклад, додаткова мотивація персоналу, резервування ресурсів, виділення додаткових ресурсів на задачу проекту (трудових, фінансових, технічних, матеріальних тощо), перерозподіл ресурсів між роботами проекту, страхування, розподіл ризиків.

2.2. Безресурсні методи – засновані не на застосуванні додаткових або переплануванні наявних ресурсів проекту, а на пошуках впливу на джерело впливів на проект серед таких заходів, як нематеріальна мотивація, додаткові комунікації, навчання, підвищення кваліфікації працівників, застосування нових технологій у проекті, зокрема, інформаційних, перепланування графіку проекту тощо.

Методи видалення – коли відхилення у проекті мінімізують за рахунок видалення (видалення) елемента проекту або джерела впливу – наприклад,

видалення елементів СДР, зменшення структури продукту проекту, зменшення команди проекту, виключення учасника проекту.

3.1. Часткове видалення – видаляють конкретний елемент проекту, який є джерелом окремої причини відхилень, або частина цього елемента – наприклад, звільняється один член команди проекту, який є джерелом постійних конфліктів у проекті, або прийнято рішення не використовувати на подальших роботах проекту конкретний матеріальний або технічний ресурс, або відмовились від послуг підрядника у проекті на конкретній задачі, або незначно зменшують WBS проекту – видаляють окремі роботи.

3.2. Загальне видалення – видаляють з проекту той елемент, який є причиною багатьох відхилень у проекті, у різних його структурах – наприклад, звільняється керівник проекту, або більша частина проектної команди, або йде з проекту його учасник (замовник, підрядник, постачальник і т.і.), або значно зменшують WBS проекту, з неї видаляються цілі етапи і пакети робіт.

3.3. Заміна – після застосування методів видалення елемент проекту, що був видалений, замінюють на інший – це може бути заміна частин WBS, заміна ресурсу будь-якого типу, заміна учасника проекту.

4. Методи відновлення – полягають в оперативних діях щодо швидкого та ефективного управління відхиленнями у проекті, вони необхідні у випадках катастрофічних наслідків від впливів, коли проект на межі зриву, закриття, невиконання, заморожування. Застосування цих методів може коштувати дуже дорого, але вони можуть допомогти врятувати проект. Наприклад, додаткове фінансування великого обсягу, значне та швидке перепланування всього проекту, кардинальне перепланування концепції проекту.

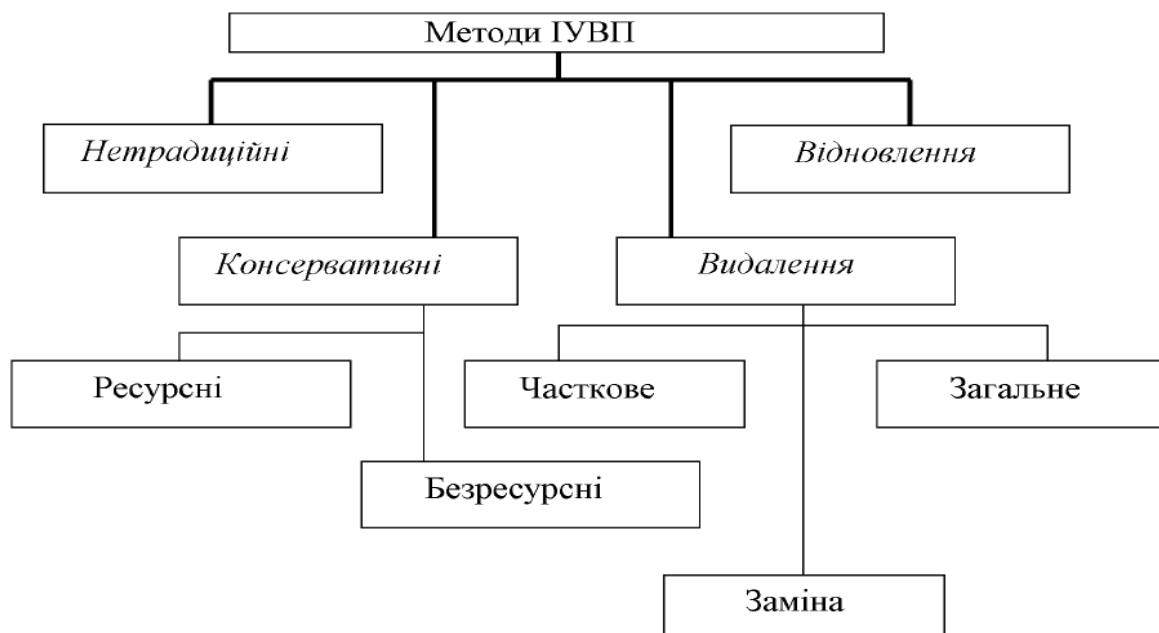


Рис. 14. Класифікація методів ІУВП

Класифікація методів інтегрованого управління відхиленнями у проектах дає змогу обирати та застосовувати запропоновані методи для зменшення відхилень у проекті, що є наслідками різних причин – ризиків, змін, проблем, конфліктів, стресів, криз тощо – неважливо, до яких видів належать причини, метод управління відхиленнями може бути обраний один.

Вищенаведена класифікація є універсальною для застосування у випадках будь-яких відхилень у будь-яких проектах і за будь-яких причин відхилень.

6. Проектний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів

Діяльність будь-якої компанії потрібно організовувати, орієнтуючись на розвиток інновацій у сфері діяльності компанії, як удосконалюючи наявні бізнес-процеси, так і розробляючи проекти створення нового бізнесу з використанням інструментів проектного менеджменту.

Для дослідження та розробки бізнесу найдоцільніше використовувати моделювання на основі структурно-процесного підходу.

Такий підхід припускає численну кількість і варіантність компонентів управління, враховує універсалізм системного і конкретний характер процесного підходів. Цей підхід заснований на чіткій логіці моделювання, включаючи ідентифікацію та постулювання бізнес-стратегії компанії, визначення і проектування основних бізнес-процесів компанії, виділення бізнес-моделі управління, моделювання організаційно-функціональної структури, розподіл ресурсів організації, розвиток певної корпоративної культури.

Принциповою для структурно-процесного підходу є наявність стратегії як базового чинника побудови організації, пріоритетність процесів перед організаційною структурою і наявність особливої культури управління, заснованої на якості й постійних удосконаленнях.

Основою структурно-процесного підходу є моделювання діяльності організації як сукупності (мережі, системи) взаємопов'язаних бізнес-процесів.

Бізнес-процес (БП) – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовують один або більше видів ресурсів, і у результаті цієї діяльності «на виході» створюють продукт, що становить цінність для споживача (Майкл Хаммер, Джеймс Чампі).

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – це «революційна зміна процесів», що відбувається з використанням сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень у вирішальних сучасних показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс і темпи.

Проект з реінжинірингу бізнесу зазвичай охоплює такі чотири етапи:

1. Розробка образу майбутньої компанії – специфікація основних цілей компанії, виходячи з її стратегії, потреб клієнтів, загального рівня бізнесу

у галузі (визначається на основі аналізу будь-якої з провідних фірм суміжної галузі, які не є конкурентами та готові надати необхідну інформацію про себе) і поточного стану компанії.

2. Створення моделі наявної компанії (що називається також зворотнім або ретроспективним інжинірингом). На цьому етапі керівники за участю розробників інформаційних систем повинні розробити детальний опис наявної компанії, ідентифікувати та документувати її основні бізнес-процеси, оцінити їх ефективність.

3. Розробка нового бізнесу (прямий інжиніринг).

3.1. Перепроекування бізнес-процесів. Створення ефективніших робочих процедур (елементарних завдань/дій, з яких будуються бізнес-процеси), визначення способів використання інформаційних технологій, ідентифікація необхідних змін у роботі персоналу.

3.2. Розробка бізнес-процесів компанії на рівні трудових ресурсів. Тут проектують різні види робіт, розробляють систему мотивації, організують команди з виконання робіт та групи підтримки якості, створюються програми підготовки фахівців і т.д.

3.3. Розробка підтримувальних інформаційних систем. На цьому етапі визначаються наявні ресурси (обладнання, програмне забезпечення) та реалізують спеціалізовану інформаційну систему (або системи) компанії.

4. Впровадження перепроекованих процесів. Інтеграція й тестування розроблених процесів та підтримувальної інформаційної системи, навчання співробітників, установка інформаційної системи, перехід до нової роботи компанії.

Необхідно підкреслити, що перераховані етапи виконують не послідовно, а частково паралельно, причому деякі етапи повторюють. Для розробки загального уявлення про майбутній бізнес треба спочатку розібратися у діяльності компанії.

Паралельність життєвого циклу проекту реінжинірингу бізнес-процесів означає також те, що більшість основних реорганізованих бізнес-процесів проектують одночасно, що викликає необхідність паралельної координації робіт, які проводяться у частині розробки загальних підсистем забезпечення.

Отже, загальносистемні рішення формуються у процесі реалізації вимог до окремих бізнес-процесів.

Досить спрощено можна показати проект реінжинірингу бізнесу як сукупність двох етапів: зворотній інжиніринг бізнесу та прямий інжиніринг бізнесу.

Аналіз компанії – це робота зі зворотного інжинірингу. Це передбачає побудову абстрактної моделі бізнесу та процесів, які необхідно поліпшити. Розробка нової компанії – це прямий інжиніринг нового бізнесу.

Проект з реінжинірингу може бути ініційований різними способами та у різних ситуаціях.

Як правило, проект починають у відповідь на директиву, яка пояснює, чому щось треба міняти, і визначає цілі, які треба досягти.

Проведення реінжинірингу доцільно тільки у тих випадках, коли потрібно досягти різкого (стрибокподібного) поліпшення показників діяльності компанії шляхом заміни старих методів управління на нові.

Як правило, реінжиніринг може здійснюватися багато разів до тих пір, поки більшість процесів компанії не буде повністю перепроєктовано.

Мета проекту реінжинірингу бізнес-процесів – досягти істотних поліпшень у роботі компанії, що вимірюються у критичних параметрах процесів.

У свою чергу, проведення реінжинірингу всіх бізнес-процесів компанії – це програма, що містить взаємопов'язані проекти з реінжинірингу, оптимізації, поліпшенню окремих бізнес-процесів.

Розглянемо проведення РБП і керування цим процесом з погляду методології управління проектами та програмами.

Місія програми РБП у компанії – поліпшити показники діяльності компанії в якомусь певному сенсі (збільшити прибуток, розширити виробництво, посилити конкурентоспроможність, розширити ринки тощо).

Формалізуємо проект реінжинірингу окремого БП у компанії.

Мета проекту: поліпшити конкретні/визначені характеристики або показники цього БП (наприклад, результативність, ефективність, тривалість виконання БП та ін.).

Продукти проекту: нова схема БП, можлива нова організаційна структура всієї компанії або деяких її підрозділів (що беруть участь у БП).

Учасники проекту:

Ініціатор – будь-який учасник БП;

Замовник – власник БП;

Інвестор – організація, БП якої підлягає реінжинірингу;

Користувач – власник БП;

Керівник проекту – призначається керівництвом компанії (може бути власник процесу, може бути зовнішній запрошений фахівець з реінжинірингу БП);

Команда проекту: аналітики, фахівці, консультанти-експерти, координатор проекту, менеджер з комунікацій у проекті.

Обмеження проекту: час виконання проекту, вартість виконання проекту, трудові ресурси проекту.

Реінжиніринг проводиться за алгоритмом на рис. 15.



Рис. 15. Алгоритм реінжиніру бізнес-процесу

7. Методи активізації концептуального рівня механізму соціального проектування

Для активізації концептуального рівня механізму соціального проектування використовується весь арсенал соціально-творчого потенціалу людини, окремих соціальних груп та суспільства в цілому. Йдеться про методологію наукового пізнання, різноманітні форми організації колективної евристичної роботи експертів, громадських обговорень та ін.

На етапі генерування ідеї соціального проекту важливе значення має характер мотивації його автора чи авторів. Особливій діалогічній природі соціального проектування суперечить формально-бюрократичне або несерйозне авантюристичне ставлення до суспільних перетворень, що плануються.

Непідробний інтерес до справи – секрет успіху будь-якої творчої діяльності і в тому числі соціального проектування. На практиці цей аспект враховується організаторами грантових конкурсів або розпорядниками державних замовлень, що під час відбору соціальних проектів звертають увагу на наявність у його авторів відповідного досвіду (життєвого, професійного), у такий спосіб, перевіряючи щирість мотивації ініціаторів проекту.

Творчий характер соціального проектування зумовлює значні труднощі, власне, на початковій фазі пошуку ідеї. Виявляються потрібні певні прийоми

звільнення свідомості від стереотипів, усталених уявлень, пробудження творчої інтуїції та уяви. У храмі Реандзі в Японії зміна позиції людини-спостерігача в «саду п'ятнадцяти каменів» відкриває нові об'єкти, невидимі раніше. За аналогією, для активізації концептуального рівня соціального проектування виявляються корисними методи, спрямовані на зміну соціальної позиції проектанта, надання йому певного підґрунтя для розширення світогляду, завдяки чому відкриваються нові перспективні виміри значущої соціальної самореалізації людини у суспільстві. Для цього рекомендується використовувати різноманітні методи.

Так, *може бути корисною методологія суспільствознавчої компаративістики*, в межах якої системний, історичний, структурно-функціональний аналіз та інші об'єднуються спрямованістю на порівняння, зіставлення тих або інших суспільних систем. На засадах компаративістики, зокрема, була створена технологія бенчмаркінгу (термін з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу, США), що впорядковує засвоєння передового соціального досвіду певної спільності людей, громади та навіть цілого народу задля подолання власних слабких сторін, визначення та реалізації можливостей подальшого розвитку. По суті, йдеться про певний спосіб мотивації до самовдосконалення і, водночас, врахування чужих помилок під час підготовки та реалізації соціальних проєктів.

До програми соціально-проєктного бенчмаркінгу можуть входити різноманітні дослідницькі прийоми: стажування, зустрічі експертів, конференції, долучення до порівняльного аналізу представників зацікавлених сторін, наприклад, за німецькою технологією «кола-порівняння», узагальнення одержаних даних за допомогою порівняльного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища певних спільнот (наприклад, SWOT або PEST-аналізи).

За допомогою порівняльних досліджень вдається визначити загальні та особливі характеристики суспільних перетворень у різних соціальних спільнотах (зокрема, громадах, трудових колективах та ін.), а отже, наблизитися до відкриття наукових законів і закономірностей, знання яких створює науково-теоретичне підґрунтя для формулювання дієвих соціально-проєктних норм і приписів.

Особлива діалогічна природа соціального проєкту вимагає на етапах формування і презентації концепції соціального проєкту долучати до творчих комунікацій всіх учасників суспільних відносин, перетворення яких планується. Тобто активізації концептуального рівня механізму соціального проектування будуть сприяти соціологічні методи емпіричних, «польових» досліджень потреб та інтересів цільової аудиторії та потенційних стейкхолдерів: опитування, фокус-групи та ін.

Зрештою, фінальна частина підготовки концепції соціального проєкту передбачає її рефлексію, яка включає самоаналіз досвіду розробки концепції задля перевірки її відповідності соціальним потребам та інтересам цільової

аудиторії, визначення слабких сторін та можливостей їх зменшення. На цьому етапі може виявитися, що слід повернутися до концептуальної доробки певної ідеї або зайнятися розробкою нової. По суті, у такий спосіб відбувається своєрідний мисленневий експеримент, мета якого – попередньо оцінити міру практичної здійсненності соціального проєкту.

II. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Використана література

1. Безпалько О. В. Соціальне проектування: навч. посіб. Київ : Київськ. Ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 128 с.
2. Бутченко Т.І. Соціально-політичне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2011. 280 с.
3. Галушка З. І., Волощук О. А. Управління проектами = Project management : навч. посіб. / Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича : Рута, 2018. 119 с.
4. Гончарова С. Ю. Соціальне підприємництво: сутність, ознаки та місце у діяльності сучасних домогосподарств / С. Ю. Гончарова, В. Буряк, А. Б. Гончаров // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". Херсон, 2017. № 27/2. С. 125-130.
5. Джунь А. Путівник для здійснення аналізу відповідності проектів законів зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції та праву ЄС / Київ : [б. в.], 2017. 16 с.
6. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Кубявка Л. Б. Інформаційні технології управління проектами: навч. посіб. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Київський університет, 2017. 79 с.
7. Інвестиційний аналіз бізнес-проектів: навч. посіб. / Трусова Н. В. та ін. ; Тавр. держ. агротехнол. ун-т ім. Дмитра Моторного. Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2019. 328 с.
8. Ключик О., Комаровський В., Косцелецький П. та ін. П'ять вдалих кроків до європейського проекту: посібник. Варшава, 2009. 98 с.
9. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 386 с.
10. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі: навч. посіб. / Ширяєва Н. Ю. та ін. ; Одес. держ. акад. буд-ва та архітектури. Одеса: ОДАБА, 2018. 267 с.
11. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проектів / О.О. Яременко, О.Р. Артюх, О.М. Балакірева та ін. Київ: ДЦССМ, 2012. 132 с.
12. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
13. Петренко Н. О. Управління проектами : навч. посіб. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустіч, М. О. Гуменюк. Київ: ЦУЛ, 2017. 244 с.
14. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління проектами : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Й. М. Петровича ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 395 с.
15. Попова Н. В. Проектний аналіз: підручник. Харків. нац. автомоб.-

дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 163 с.

16. Посібник з проведення конкурсів проектів ОГС за державного фінансування (український та міжнародний досвід). Київ: Ваіте, 2017. 198 с.

17. Прикладні аспекти управління проектами в публічній сфері: посібник / О. В. Кулініч та ін.; за заг. ред. О. В. Кулініча ; Харків. міськрада, Упр. інновац. розвитку та імідж. проектів. Харків: Іванченко І. С., 2018. 92 с.

18. Проекти для управлінців. Від ідеї до реалізованого проекту: посіб. для вчителів / Олена Пашенко ; упоряд. Н. Харченко. Київ : Шкільний світ, 2018. 107 с.

19. Проектний аналіз: навч. посіб. / А. Є. Кальницький, М. А. Кальницька; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т». Ужгород: Говерла, 2014. 318 с.

20. Проектний менеджмент у публічному управлінні: підручник / Ю. П. Шаров та ін.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2017. 343 с.

21. Рибак А. І., Азарова І. Б. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одес. держ. акад. буд-ва і архітектури. Одеса : ОДАБА, 2017. 144 с.

22. Семигіна Т. Сучасна соціальна робота. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 275 с.

23. Соціальна економіка : навч. посіб. / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Ю. В. Сотникова, Н. В. Аграмакова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 275 с.

24. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посіб. / А. О. Корнецький, М. А. Гончарова, В. Я. Назарук та ін. Київ: ТОВ "ПІДПРИЄМСТВО "ВІ ЕН ЕЙ", 2017. 188 с.

25. Соціальне проектування та грантрайтинг / авт.-уклад. О.В. Кулініч, Д. С. Ткачов, А. В. Коновалов, В. М. Казусь. Харків: Управління інноваційного розвитку та іміджевих проектів, 2018. 42 с.

26. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. для студентів екон. спец. ВНЗ. Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів : Брагінець О. В. вид., 2018. 304 с.

27. Сусліков Л. М., Студеняк І. П. Управління науковими проектами: навч. посіб.; ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т». Ужгород: Говерла, 2019. 431 с.

28. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посібник для студентів ВНЗ. Київ: Каравела, 2016. 320 с.

29. Управління змінами та проектами : навч. посіб. / Грибик І. І. та ін. ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Центр Європи, 2017. 168 с.

30. Управління інноваційними проектами і програмами: навч. посіб. / О. Гордієнко. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 115 с.

31. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. / Р. Кучеренко та ін.; Одес. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., випр. і перероб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.

32. 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. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
33. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад. Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
34. Управління процесами в проекті: навч. посіб. для студентів ден. та заоч. форм навчання : спец. 8.18010013 «Управління проектами» : навч. посіб. для студентів ВНЗ / уклад. : І. О. Лапкіна, К. Л. Семенчук. Одеса: ОНМУ, 2014. 115 с.
35. Управління рекламними проектами: навч. посіб. для підгот. магістрів за освіт.-проф. програмою «Маркетинг» із спец. 075 «Маркетинг» / О. П. Луцій та ін. ; за ред. О. П. Луція. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 307 с.
36. Управління проектами: навч. посіб. для студентів ВНЗ / П. П. Микитюк та ін. ; під ред. д-ра екон. наук. проф. П. П. Микитюка ; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.
37. Участь місцевих громад у муніципальному плануванні: навч.-метод. посіб. / Бутченко Т. І. (ред.), Лепський М. А. (ред.). Запоріжжя: Наукове товариство імені Я. Новицького, 2017. 84 с.
38. Участь молоді в молодіжному муніципальному плануванні: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Т. І. Бутченка. Запоріжжя: КСК-Альянс, 2016. 99 с.
39. Чумаченко І. В. та ін. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник ; За заг. ред. І. В. Чумаченко, В. В. Морозова; Університет економіки та права «КРОК». Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.
40. Шаповалова Т. Соціальне підприємництво і фандрейзинг : навч. посіб. Київ: МФСА: 2016. 186 с.
41. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками: навч. посіб. Ніжин: Лисенко М. М. вид., 2019. 194 с.
42. Яковлев А. І. Проектний аналіз: підруч. для вищ. закл. за напрямком «Економіка підприємства». Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2015. 339 с.
43. Як підготувати якісний соціальний проект? / Метод. Посіб. Київ, 2010. 68 с. URL: <https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/yak-pidgotuvati-yakisnii---sotsialnii---proyekt.pdf>
44. How-to, or reformer's manual. Project management office of the National reforms council: experience, achievements, lessons learned / Found. for support of reforms in Ukraine ; project head : Dmytro Shymkiv; ed. Board : Anna Chukhay, Igor Goncharenko, Peter Ivanov. Kyiv : s. n., 2017. 194 p.
45. Processes and project management / ed. Marek Wirkus. Gdańsk: Wydaw. Politechniki Gdańskiej, 2015. 103 p.

Рекомендована література для студентів

46. Безпалько О. В. Соціальне проектування: навч. посіб. Київ : Київськ. Ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 128 с.
47. Джунь А. Путівник для здійснення аналізу відповідності проектів законів зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції та праву ЄС / Київ : [б. в.], 2017. 16 с.
48. Інвестиційний аналіз бізнес-проектів: навч. посіб. / Трусова Н. В. та ін. ; Тавр. держ. агротехнол. ун-т ім. Дмитра Моторного. Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2019. 328 с.
49. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління проектами : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Й. М. Петровича ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 395 с.
50. Посібник з проведення конкурсів проектів ОГС за державного фінансування (український та міжнародний досвід). Київ: Ваіте, 2017. 198 с.
51. Соціальна економіка : навч. посіб. / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Ю. В. Сотникова, Н. В. Аграмакова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 275 с.
52. Соціальне проектування та грантрайтинг / авт.-уклад. О.В. Кулініч, Д. С. Ткачов, А. В. Коновалов, В. М. Казусь. Харків: Управління інноваційного розвитку та іміджевих проектів, 2018. 42 с.
53. Сусліков Л. М., Студеняк І. П. Управління науковими проектами: навч. посіб.; ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т». Ужгород: Говерла, 2019. 431 с.
54. Управління інноваційними проектами і програмами: навч. посіб. / О. Гордієнко. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 115 с.
55. 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. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
56. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад. Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
57. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками: навч. посіб. Ніжин: Лисенко М. М. вид., 2019. 194 с.

ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України
URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Департамент економічного розвитку і торгівлі. Нормативно-правова база з питань розвитку та підтримки підприємництва. URL:
<http://www.gue.sm.gov.ua/index.php/uk/normativno-pravova-baza-z-pitan-rozvitku-ta-pidtrimki-pidpriemnitstva>

3. Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>.

4. Концепція національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: <http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu>

1. Краудфандинг для соціальних підприємств: <https://www.facebook.com/watch/live/?v=184333449350044>

2. Найкращі соціальні проекти. URL: <http://forum.o2.ua>.

1. Нормативно-правова база з питань розвитку та підтримки підприємництва. URL: <http://www.gue.sm.gov.ua/index.php/uk/normativno-pravova-baza-z-pitan-rozvitku-ta-pidtrimki-pidpriemnitstva>

2. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України
URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Український фонд соціальних інвестицій. URL: <http://usif.org.ua>.

4. Український форум благодійників. URL: <http://ufb.org.ua/sector-blagodijnosti/filantropija-u-sviti/trendi/trend-2.htm>

Навчальне видання

Бортнік Світлана Миколаївна.

Інноваційне і соціальне підприємництво

Курс лекцій

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 24.02.2022. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарантітура Times

Ум. друк. арк. 7,9. Тираж 100 прим.

Друк ПП «Поліграфія»