

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**МІЖНАРОДНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ**  
**СОЦІАЛЬНІ ПРОЕКТИ ТА ПРОГРАМИ**  
**комплекс навчально-методичного забезпечення**  
**навчальної дисципліни**

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як навчальний посібник*

*для підготовки фахівців II (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 231 Соціальна робота*

Київ

КПІ ім. Ігоря Сікорського

2022

**Міжнародні та національні соціальні проекти та програми:** комплекс навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни. [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 231 «Соціальна робота» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: С.В. Гераськов – Електронні текстові дані (1 файл: 211 Кбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 93 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
(протокол № 5 від 26.05.2022 р.)  
за поданням Вченої ради факультету соціології і права  
(протокол № 9 від 28.04.2022 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

**Міжнародні та національні соціальні проекти та програми**  
**комплекс навчально-методичного забезпечення**  
**навчальної дисципліни**

Укладач	Гераськов Сергій Вадимович, к. філос. н., доцент
Відповідальний редактор	Богачев Роман Михайлович, к. філос. н., доцент
Рецензент	Коржов Геннадій Олександрович, к. соц. н., доцент

Комплекс навчально-методичного забезпечення містить розширені матеріали лекцій, плани семінарських занять, завдання для самостійної роботи, питання для поточного контролю. Видання має на меті ознайомити студента зі змістом і структурою навчальної дисципліни, теоретичними аспектами соціального проектування, актуальними практиками впровадження міжнародних та національних проектів та програм у соціальній сфері.

## ЗМІСТ

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ	4
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ	6
Розділ 1. Теоретичні аспекти соціального проектування	6
Тема 1: Теоретичні основи соціального проектування	6
Тема 2: Технологія розробки соціального проекту	16
Тема 3: Моніторинг та оцінка соціальних проектів	26
Тема 4: Характеристика процесу управління проектом	30
Тема 5: Соціальне прогнозування як фактор оцінки життєздатності соціального проекту	36
Розділ 2. Практики впровадження міжнародних і національних проектів та програм у соціальній сфері	42
Тема 6: Міжнародні та національні організації-донори у соціальній сфері	42
Тема 7: Використання програм міжнародної допомоги в Україні	60
Тема 8: Міжнародні та національні програми і проекти у соціальній сфері	66
Тема 9: Глобальні тенденції реорганізації методів управління міжнародними проектами у галузі соціальної роботи	74
Рекомендована література	85
ДОДАТКИ	87
ДОДАТОК 1. ТЕМАТИКА І ПЛАНИ СЕМІНАРІВ	87
ДОДАТОК 2. ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ	93

## МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Міжнародні та національні соціальні проекти та програми» належить до нормативних навчальних дисциплін циклу професійної підготовки магістерського рівня і є обов'язковим компонентом для здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 231 Соціальна робота, вивчається у дев'ятому семестрі.

Магістр спеціальності 231 Соціальна робота має бути готовим до професійної практичної діяльності, до вирішення завдань інноваційного характеру, здатним розв'язувати складні проблеми у соціальній сфері, що і повинне бути основою досягнення цілей соціальної роботи.

Проектна діяльність сьогодні охоплює не лише теоретичні ідеї, але є практико-орієнтованим процесом, пов'язаним з різними сферами діяльності. Соціальне проектування – це не лише технологія досягнення очікуваного результату в соціальній сфері. Наш час висуває на передній план більш широке за об'ємом і більш привабливе для мислячих людей завдання – затвердження у соціальній практиці проектного мислення.

Дисципліна «Міжнародні та національні соціальні проекти та програми» готує студента не лише до майбутньої професії, але й до життя (у найбільш широкому сенсі слова) в сучасному суспільстві.

Основною *метою* навчальної дисципліни «Міжнародні та національні соціальні проекти та програми» є формування здатності вирішувати складні завдання і проблеми у галузі соціальної роботи, демонструвати ініціативність, самостійність, оригінальність, формувати нові ідеї для вирішення професійних завдань, під час розроблення соціальних проектів (міжнародних чи національних), зокрема волонтерських, реалізовувати та впроваджувати проектні технології, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій і супроводжується невизначеністю вихідних умов.

Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти набувають таких *здатностей*:

- виявляти ініціативність та винахідливість для розв'язання соціальних проблем шляхом впровадження соціальних інновацій;
- визначати актуальні соціальні проблеми і умови досягнення соціального добробуту різних категорій населення;
- впроваджувати інноваційні технології управління проектами у сфері соціальної роботи;
- критично оцінювати соціальні наслідки політики щодо прав людини, соціальної інклюзії та сталого розвитку суспільства;
- проводити оцінку процесів і результатів професійної діяльності та якості соціальних послуг;
- працювати в команді;
- розвивати навички міжособистісної взаємодії;
- професійно діагностувати, прогнозувати, проектувати та моделювати соціальні ситуації;
- розробляти і управляти проектами.

Навчальна дисципліна «Міжнародні та національні соціальні проекти та програми» пов'язана з іншими дисциплінами циклу магістерської підготовки, зокрема: «Сталий інноваційний розвиток», «Моніторинг та оцінювання соціальних програм і проектів», «Менеджмент інновацій в соціальній роботі», «Бенчмаркінг в соціальній роботі».

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

### Розділ I. Теоретичні аспекти соціального проектування

#### Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ /2 ГОД./

1. Соціальне проектування: поняття та мета, суб'єкт, об'єкт та предмет
2. Сучасні концепції соціально-проектної роботи.
3. Типологія соціальних проектів.

Під *соціальним проектуванням* розуміють проектування соціальних об'єктів, якостей, процесів і відносин.

Соціальне проектування є однією зі складових частин цілеспрямованої діяльності; воно застосовується при розробленні різних варіантів розв'язання нових соціальних проблем, підготовці соціальних планів і програм з регулюванням тих явищ і процесів, що потрібно перевтілити.

*Результатом* соціального проектування є науково виважені пропозиції можливостей розвитку нових соціальних процесів та явищ.

Принципи соціального проектування:

- принцип наукової обґрунтованості;
- принцип соціальної доцільності й цілепокладання, з урахуванням відповідності очікуваних результатів заданим цілям соціального розвитку;
- принцип відповідності запропонованих змін біологічній, психічній і соціальній природі людини;
- принцип інтегративності, комплексності, порівняння моделей різних типів;
- принцип реалістичності та можливості впровадження, до якого входить не лише адекватна постановка завдань, але і врахування наявних соціальних ресурсів, що піддаються вимірюванню.

Соціальне проектування повинно спиратися на такі параметри:

- суперечливість соціальних об'єктів;
- багатовекторність розвитку соціальних об'єктів;
- принципова неможливість формалізації соціальних об'єктів кінцевою кількістю понять тієї чи іншої соціальної теорії;

- багатофакторність буття соціальних об'єктів;
- велика кількість суб'єктивних факторів, що корелюють належне й суще щодо розвитку соціальних об'єктів;
- суб'єктивні чинники формування соціальних очікувань, соціального прогнозування і соціального проектування;
- чинники, що задають той чи інший критерій оцінювання сталості розвитку соціальних об'єктів.

Умови соціального проектування:

- по-перше, поряд з найбільш імовірною тенденцією існують менш імовірні, але реально можливі тенденції розвитку;
- по-друге, у соціальних об'єктах зазвичай є запас внутрішніх соціальних ресурсів, які можуть бути мобілізовані для вирішення даного соціального завдання;
- по-третє, суспільним структурам притаманні значні деформації, що й може бути використане для реалізації переважного варіанта майбутнього розвитку;
- по-четверте, перспективні цілі, близькі за змістом, можуть бути замінені одна одною, а та сама ціль може бути реалізована різними засобами.

До *суб'єктів* соціального проектування відносять різних носіїв управлінської діяльності, як окремих особистостей, так і організації, трудові колективи, соціальні інститути тощо, які займаються цілеспрямованим, організованим перетворенням соціальної реальності.

*Об'єкти* соціального проектування – системи, елементи, процеси організації соціальних зв'язків, взаємодій, що піддаються впливам суб'єктів проектування:

- елементи, що піддаються організованому впливу, підсистеми й системи матеріального й духовного виробництв (засоби й предмети праці, духовна культура, соціальна діяльність тощо);

- людина - як суспільний індивід і суб'єкт історичного процесу й соціальних відносин з його потребами, мотиваціями, ціннісними установками та

орієнтаціями, інтересами, соціальними ролями, соціальним статусом і престижем;

- елементи й підсистеми соціальної структури суспільства (трудові колективи, регіони, соціальні групи й т. ін.);
- соціальні відносини (міжособистісні, сімейно-побутові, естетичні, моральні, ідеологічні, політичні, управлінські);
- елементи способу життя (життєві установки, способи життєдіяльності, якість та стиль життя тощо).

Основною метою соціального проектування як особливої управлінської діяльності є створення проектів.

Проект – задум, попередній нарис рішення конкретної, окремо взятої проблеми.

Призначення соціального проекту полягає у відображенні майбутніх бажаних станів системи, що виникають у результаті певної діяльності людей, за наявності відповідного фінансового, трудового, матеріального та інших ресурсів, включно з інтелектуальними, пізнавальними, евристичними, ціннісними. Соціальний проект є таким різновидом програми, в якому відображаються не лише потрібні орієнтири та загальні цілі, а й скориговані строки реалізації конкретних задач, скоординована робота учасників проектної діяльності.

Ті дані, що містяться у проекті, мають спиратись на такі принципи, як однозначність, необхідність, повнота, несуперечність, оптимальність.

Науково розроблені соціальні проекти повинні відповідати таким вимогам:

- 1) мати такі характеристики, якими проєктований об'єкт не може бути наділений без конкретного проекту;
- 2) містити параметри, здатні забезпечити реалізацію соціального замовлення;
- 3) мати характеристики, які можна побудувати лише за певний проміжок часу.

До засобів здійснення соціального проектування належать такі, що забезпечують, аналізують і переробляють інформацію щодо стану систем і



процесів, тенденцій їх розвитку, виникнення і розвитку проблемних ситуацій, потреб суб'єктів. Сьогодні широко поширені технічні засоби проектування, зокрема системи автоматизованого проектування.

2. Країни з ринковою економікою почали звертати увагу на процеси соціального проектування з 50-х років ХХ століття. У наш час концепції соціального проектування тісно пов'язані з багатьма соціологічними теоріями і підходами, таких як соціальна інженерія і соціальна утопія. Ці дві концепції вважаються свого роду полюсами в соціологічному розумінні процесів соціального проектування.

Соціальна інженерія є формою застосування на практиці соціологічного знання, що поширилась в країнах з ринковою економікою, і на яку сьогодні покладають завдання проектувати, конструювати, створювати та змінювати організаційні структури і соціальні інститути. Це поняття також охоплює сукупність методів соціології та інших соціальних наук, що утворюють відповідний інструментарій.

Поняття «соціальна інженерія» вперше з'явилося в 20-ті роки ХХ ст.. Р. Паунд вживав його у сенсі поступових, окремих соціальних змін. Така соціальна інженерія – планова, поетапна – була покладена наприкінці 30-х рр. англійським теоретиком Карлом Поппером (1902–1994) в основу його відомої концепції відкритого суспільства.

Застосування теорії соціальної інженерії на практиці надалі виходило із завдання оптимізації процесів управління на основі соціологічних знань. Відповідно до цього, були розроблені наступні напрями застосування соціальної інженерії: 1) розроблення правил раціонального впливу на соціальні процеси; 2) проектування етапності цього впливу; 3) створення ефективних методів соціальних трансформацій.

У Радянському Союзі було сформовано інше розуміння соціальної інженерії на початку 20-х рр. Централізоване управління економікою спричинило потребу в повсюдному плануванні, зокрема в соціальній сфері. У цьому вбачали спосіб, в який можна було раціоналізувати процеси, заощадити

ресурси, підвищити продуктивність праці. На практиці це втілювалося в теорію наукової організації праці, яку активно застосовували на виробництві.

Назва соціальної утопії як способу формування соціальних ідеалів пов'язана з книгою англійського філософа Томаса Мора (1478–1535) «Утопія» (1516). Утопія – місце, якого ніде немає. Саме таке неіснуюче місце уможливило виникнення ідеальної соціальної організації.

Загалом, погляди на прогнозування і проектування зустрічаються в роботах багатьох провідних соціологів, наприклад, Р. Парка (1864–1944), Е. Берджеса (1886-1966) та інших представників Чикагської школи соціології, і часом вони так переплітаються із соціологічними теоріями, що останні можуть не виявляти своїх суттєвих рис поза проектною діяльністю.

Утопія є свого роду відбитком актуального соціального життя і може змінюватися внаслідок реальних соціальних перетворень. В цій новій модифікації вона прямо пов'язана з соціальними проектами. Приміром, появу «екоутопії» супроводжували досягнення у сфері глобального проектування наукової та культурної спрямованості. Відомим американським футурологом Елвіном Тофлером було створено «практопію» – систему соціальних трансформацій, що мали б побудувати не ідеальний, але кращий, ніж нинішній, світ.

Фокус діяльності, пов'язаної із соціальним проектуванням, все ближче зміщується до ціннісної сфери. Саме з цієї причини з'являється можливість повному поглянути на соціальне проектування крізь призму нових підходів, що затвердилися в Україні та світі.

*Об'єктно-орієнтований підхід* до соціального проектування сьогодні є найбільш поширеним в Україні. З позицій цього підходу мета соціального проектування – створити новий або реконструювати наявний об'єкт, наділений важливими соціокультурними функціями. Прикладами підходу можна вважати школи, лікарні, спортивні споруди, але об'єктами проектування можуть стати і соціальні зв'язки та взаємини.

Для *проблемно-орієнтованого підходу* характерними є наступні риси: 1) об'єктивні та суб'єктивні фактори соціального відтворення розглядаються як

рівноправні; 2) проектування розуміється як органічний і завершальний етап соціально-діагностичних активностей; 3) особливого значення набуває зворотній зв'язок між діагностичним і конструктивним етапами процесів ухвалення рішень. Саме це дозволяє побачити особливості проблемно-орієнтованого підходу в його проблемному (цільовому, прогнозному) спрямуванні.

Вищезгадані підходи пов'язані передусім із створенням та реалізацією масштабних проектів, в яких їх, за певних обставин, можна ефективно використовувати. Але у випадку малих проектів, а також проектів, що прийнято називати мікропроектами (проекти з мінімальною кількістю учасників та невеликим масштабом діяльності, у більшості випадків індивідуальної), зазвичай застосовують *суб'єктно-орієнтований (тезаурусний) підхід*, коли базових положень інших підходів виявляється недостатньо чи їх потрібно інтерпретувати особливим чином.

Тезаурусний підхід у декількох коротких ідеях та положеннях передає саму філософію соціального проектування:

1) Треба експериментувати; 2) Проект цікавий не всім – але багатьом; 3) «Ми» завжди кращі, ніж «вони»; 4) Потрібно створювати можливе; 5) Потрібно шукати союзників.

*3. Типи проектів за характером пропонованих змін.* У своїй суті соціальні проекти мають пов'язані з ініціюванням та реалізацією змін у суспільстві. В залежності від того, у який спосіб відбуваються такі зміни, можна виділити серед соціальних проектів інноваційні та проекти підтримки.

*Інноваційні проекти.* В цілому, усі соціальні проекти мають ті чи інші інноваційні властивості. Але при виділенні типу інноваційних проектів виходять з їхнього специфічного призначення: завданням інноваційних проектів є впроваджувати принципово нові розробки, і в цьому вони тісним чином пов'язані з проектами науково-технічного спрямування. У соціальній сфері інновація нечасто пов'язується зі створенням винаходів та відкриттів у галузі науки та техніки. Затвердився інший шлях – осмислення (та проектування) соціальних наслідків розробки інноваційних науково-технічних рішень.

*Проекти підтримки.* Проекти підтримки зазвичай спрямовані на вирішення завдань екологічного характеру, зокрема у сфері екології культури. Такі проекти також називають реанімаційними, реставраційними.

Зрозуміло, що проекти підтримки пов'язані не тільки з містобудівними завданнями. Їх можна знайти там, де зберігаються різні обряди, ритуали, дії, що визначаються традицією. Нерідко у збереженні традиції вихідна подія, що її спричинила, вже не має значення.

*Типи проектів за напрямками діяльності.* Можна виділити певні типи, що показують різновекторність напрямів соціальних проектів.

*Освітні* проекти переважно вирішують завдання, пов'язані з наданням освітніх послуг. Слід зазначити, що набуття знань, умінь і навичок притаманне будь-якому соціального проекту, тоді як тут подібні досягнення є основною метою соціально-проектної діяльності. Крім того, освітні проекти можуть бути спрямовані на вдосконалення самої системи освіти (різні освітні реформи).

*Науково-технічні* проекти також вважаються соціальними, коли здійснюють безпосередній вплив на суспільне життя. Ці проекти можуть бути пошуковими, експериментальними, і через свою взаємодію з громадською думкою виконувати певні соціальні функції (викликання суспільного інтересу, сприяння створенню клубів і асоціацій, спричинення наслідування, надання статусу публічних діячів особам, що реалізовували проекти, тощо).

*Культурні* проекти поділяють на художні, символічні, екзотичні та ін., відповідно до їх основної спрямованості. Такі проекти мають спільні риси у тому, що перебувають в самому вирі соціального життя. Інакше кажучи, в них увага звертається у першу чергу на соціальну функцію проекту, а не на його естетичні або культурно-семантичні аспекти.

*Типи проектів за особливостями фінансування.* Часто соціальні проекти реалізуються з фінансової точки зору як проекти зі змішаним фінансуванням. Для їх здійснення організаторами залучаються ресурси з різних джерел і на різних умовах. У більшості випадків змішане фінансування є найбільш зручною моделлю для проектів, що мають соціальне спрямування. Воно дозволяє акумулювати кошти з джерел, кожне з яких не могло би фінансово забезпечити

проект повністю. Такій моделі фінансування поступово надають перевагу все більше неурядових організацій, що займаються розробкою та реалізацією соціальних проектів.

За джерелами фінансування виділяють наступні види соціальних проектів: інвестиційні, спонсорські, кредитні, бюджетні та благодійні проекти.

*Інвестиційні проекти.* Інвестицією є внесок власності у певну справу, для того щоб отримати прибуток. Не кожен проект може залучити інвестиції. Для інвестора має бути чітко визначеною мета такого проекту, його значущість, що визначає пропорційність вкладення капіталу. Необхідно детально розробити документацію (насамперед, бізнес-план), без якої інвестиційний проект не буде реалізований: він просто не розглядатиметься як такий. Нарешті, головне: якою б не була мета проекту, він не стане інвестиційним, доки його реалізація не задовільнить основний мотив інвестора – отримання максимальної вигоди.

*Спонсорські проекти.* У повсякденній практиці слововживання спонсор – це людина (організація), що фінансує проект, який сподобався, або просто особа, яка потребує грошей, без вимоги повернення. Подібно до інвестора, спонсор заінтересований у цілях проекту, що потребує коштів, але насамперед переслідує свою вигоду. Спонсор надає кошти на підтримку проекту, якщо це може бути формою його реклами чи презентації (формування образу фірми).

*Кредитні проекти.* Кредит є ще одним комерційним варіантом фінансування, специфіка якого полягає в тому, що отримання фінансових коштів можливе лише за умови надання гарантій кредитній установі (наприклад, під заставу власності). До кредитних проектів дуже близькими є ті, які здійснюються із застосуванням лізингу.

*Бюджетні проекти.* Зважаючи на те, що в соціальних проектах часто немає мети отримати прибуток, а іноді вони навіть збиткові з фінансової точки зору, хоч і спрямовані при цьому на вирішення важливих соціальних завдань, велика кількість проектів здійснюються в межах державної соціальної політики та подолання місцевих проблем. Такі проекти отримують фінансування з відповідного бюджету (державний бюджет, місцеві бюджети), зазвичай як асигнування при здійсненні планових заходів державних чи муніципальних

установ, а також субсидії територіальних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, неурядових організацій.

*Благодійні проекти.* Поширена практика фінансування безприбуткових чи витратних проектів з неекономічних причин дозволяє вважати благодійні проекти самостійним типом соціальних проектів. Фінансування таких проектів часто є меценатством, коли особа (організація), що забезпечує проект засобами, не ставить ані перед проектом, ані перед собою комерційних завдань і сама за можливістю бере участь у проекті не тільки виділенням фінансів.

*Типи проектів за їх масштабами.* Оцінка масштабу того чи іншого проекту ґрунтується на кількох показниках, у тому числі наступних:

- наскільки великою є кількість людей (груп, організацій тощо), які зможуть скористатися продуктами (товарами, послугами, іншими результатами) проекту;
- якими є потреби проекту в кадрах, яким буде сумарний час всіх учасників проекту, для того щоб його реалізувати;
- якими будуть витратні фінансові засоби та матеріально-речові ресурси, щоб реалізувати проект у повному обсязі;
- наскільки складною є структура проекту, форми його організації, звітність тощо;
- на які часово-просторові параметри розрахована реалізація проекту.

Враховуючи ці показники, виділяють мікропроекти, малі проекти і мегапроекти.

Мікропроекти. Мікропроектом найчастіше представляє певну індивідуальну ініціативу, що має бути визнаною оточуючими. Мікропроект робиться для себе та своїх. Такий проект часто вимагає зовнішніх джерел фінансування, спеціального обладнання, але його можна створити і з підручних коштів.

Малі проекти. У малих проектах не передбачається дуже великої кількості споживачів, вони досить прості для адміністрування, не потребують великих обсягів фінансування. Про примірні межі комерційних малих проектів у світовій практиці бізнесу дають уявлення економічні показники. У США такими

показниками є обсяг капіталовкладень до 10-15 млн. дол. і трудовитрати до 40-50 тис. людино-годин.

Мегапроекти. Такі проекти є зазвичай цільовими програмами, частинами яких є взаємопов'язані проекти. В американській практиці показниками для комерційних мегапроектів вважаються: обсяг капіталовкладень від 1 млрд. дол. та більше; необхідність акціонерних, змішаних форм фінансування; трудомісткість – 2 млн. людино-годин на проектування та 15-20 млн. людино-годин на реалізацію; тривалість реалізації – 5-7 років і більше; необхідність участі інших країн; додаткові витрати на інфраструктуру; вплив на соціальне та економічне середовище регіону чи країни.

*Типи проектів за строками реалізації.* Кожен соціальний проект повинен мати чітко визначені хронологічні рамки його реалізації. Вони відрізнятимуться залежно від безлічі обставин – і тих, що пов'язані з намірами ініціаторів, і тих, що виникають поза проектом, але визначають його ресурсну базу. У світі за цими ознаками проекти поділяють на короткострокові, середньострокові та довгострокові.

Короткострокові проекти. Як правило, короткострокові проекти реалізуються протягом одного-двох років. Термін визначається метою, наявністю ресурсів, особливостями потенційної поведінки споживача.

Середньострокові проекти. Зазвичай середньострокові проекти реалізуються за 3-5 років. Практика середньострокового проектування заходів затвердилася в ООН та її спеціалізованих установах. Так, середньострокове планування своєї роботи проводить ЮНЕСКО.

Довгострокові проекти. Такі проекти здійснюються упродовж 10-15 років. Вони передбачають суттєві соціальні перетворення і є складними для розробки, яка має будуватися з урахуванням довгострокового прогнозування. Але швидкість науково-технічних змін (а отже, і соціальних змін, до яких вони призводять) є настільки великою, що сьогодні неможливо цілком надійно прогнозувати ситуацію в такому часовому діапазоні.

1. Пошук джерел фінансування під проектну ідею.
2. Робота над проектною ідеєю.
3. Підготовка опису проекту.
4. Проектна заявка: підготовка і складання.
5. Формування бюджету проекту.

1. В процесі вибору донором проекту часто вирішальним фактором стають обмеження, що визначають особливості та умови його діяльності. Як правило, ухвалюючи рішення щодо можливості фінансування представленого проекту, донори керуються наступними правилами:

#### Вивчіть свою організацію і професійне середовище

Успіх проектної заявки залежить від того, наскільки цікавими є ваші ідеї та підходи. Спонсорські організації надають перевагу міжнародному чи міждисциплінарному співробітництву, здатності аналізувати ситуацію та розробляти стратегію. Доречно розпочати з аналізу переваг вашої установи та її місця серед інших подібних організацій. Поставте собі питання: яким є ваш нинішній досвід, які потреби аудиторії та які проблеми можуть виникнути під час реалізації проекту?

#### Розвивайте партнерські відносини

Потрібно взяти до уваги можливість розвитку на міжнародному рівні. Для того, щоб знайти відповідного партнера, потрібно оцінити напрями діяльності різних організацій, проаналізувати їх досвід і те, чи є у вас із ними спільні цілі та бачення. Якщо ви не знайдете відповідного партнера, створіть чорновий варіант заявки, яка відображала б досвід вашої організації, а також коротко викладіть основні поняття вашого проекту та способи його фінансування. Після того, як проект затвердять, організуйте якомога більше зустрічей та переговорів та підпишіть договір для розподілу завдань та обов'язків.

#### Визначте проблему

Ваш проект має вирішувати якусь актуальну проблему суспільства. Вам необхідно розуміти її причини, на підставі яких ви зможете розробити вашу стратегію та подальші дії. Безумовно, результати проекту не зможуть



кардинально змінити ситуацію, але вони мають сприяти зміні загальної картини у майбутньому.

### Оберіть правильного спонсора

Для цього вам потрібно проаналізувати пріоритети програми, на яку ви подаєте заявку. Рекомендуємо вам переглянути проекти, які ця організація вже профінансувала. При подачі заявки позиціонуйте себе професіоналом, тобто ваші цілі та пріоритети насправді є такими, як заявлено. Ба більше, можна посилатися на офіційні, міжнародні та місцеві документи та дослідження.

### Попрацюйте над текстом і форматом вашої заявки

Представники донорських організацій переглядають безліч заявок. Тому ваше повідомлення має бути чітким і зрозумілим. Щоб текст був ще доступнішим для сприйняття, намагайтеся складну термінологію розбавляти простою мовою. Використовуйте яскраві заголовки та підкреслюйте ключові слова. І, що дуже важливо, проявляйте творчий підхід при написанні вашої заявки. Якщо ваша заявка складена нецікаво, читати її теж буде нецікаво.

2. Результативне виконання проекту протягом усього його існування здійснюється за допомогою процесів управління проектом. В управлінні проектом можна виокремити п'ять наступних етапів: ініціація, планування, виконання, моніторинг та контроль, завершення проекту.

Головним продуктом ініціації є викладений у формі «паспорту проектної ідеї» параметричний опис концепції проекту, обґрунтування необхідності та реалістичності проекту, а також формальна авторизація 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, чії 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.

3. 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 напряму 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, відібрати 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 долучитися 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.

4. Технології підготовки соціального проекту як тексту чітко описуються, незважаючи на всю змістовну різноманітність проектів, адже вони вирішують подібні завдання – як зрозуміти суть проекту самим автором і представити його цільовій аудиторії (інвестори, спонсори, органи державної влади, громадські

організації тощо). З іншого боку, можна говорити про співпадіння основних елементів технологій, навіть якщо різними є масштаби та цілі проектів. У межах цієї технології виділимо наступні стадії розробки проекту:

1) Нормативно-правове обґрунтування та класифікація проекту. Нормативна правова основа проекту характеризує нормативно-правові акти міжнародного, національного, регіонального рівня.

2) Аргументація проблеми з обґрунтуванням концепції її вирішення на основі ключової ідеї, тобто задуму. Психологічним підґрунтям народження задуму проекту є процес творчості (креативність).

Проектування – поле творчої діяльності, де особистість, людська спільнота знаходять чудові умови для самоактуалізації.

Креативність прийнято поділяти на первинну та вторинну.

Первинна креативність – це етап натхненної творчості. Вона обов'язково має бути відокремлена від вторинної креативності.

Вторинна креативність – це процес деталізації творчого продукту та надання йому конкретної предметної форми.

Народження проектного задуму пов'язане з проявами первинної креативності.

3) Характеристика суб'єкта, об'єкта та предмета проекту. Як суб'єкт може виступати орган соціального захисту населення, управління соціального захисту населення, соціальна установа, соціальний центр, соціальна служба. Як об'єкт розглядається індивід або соціальна група, на вирішення соціальних проблем якої орієнтований проект. Як предмет проекту розглядається соціальна проблема об'єкта та шляхи її вирішення в рамках проекту.

4) Формулювання мети та завдань проекту. Метою проекту є певний кінцевий результат, який має бути досягнутий під час виконання проекту. Мета проекту має бути чіткою, реалістичною та досяжною. Мета проекту розбивається на деякі завдання, тобто головна ціль деталізується у окремих шляхом структуризації і виділення шляхів рішень проекту. Завдання проекту відображають його мету і мають бути ясними, чіткими, конкретними та

вимірними. Завдання повинні бути основними етапами досягнення поставлених цілей.

5) Розробка плану проектних заходів. План заходів є комплексом організаційних, економічних, технічних та інших дій. У плані заходів зазначаються конкретні дії та заходи щодо реалізації проекту, відповідальні виконавці (підвідомчі державні установи, державні підприємства та ін.) та строки реалізації кожного заходу.

б) Розробка механізму контролю та корекції процесу практичної реалізації проекту. Контроль за реалізацією проекту та його корекція здійснюються безперервно або планово. Безперервний (поточний) контроль передбачає доопрацювання базових даних проекту його розробниками та виконавцями. Плановий контроль здійснюється за етапами, кожен із яких має проміжний результат. Залежно від виду чи складності проекту плановий контроль здійснюється щомісячно, щоквартально або щорічно.

7) Визначення та обґрунтування ресурсного забезпечення проекту. Джерелами фінансування проекту може бути кошти державного чи місцевих бюджетів, зокрема урядові позики, позики місцевих виконавчих органів, співфінансування з бюджету тощо.

8) Визначення очікуваних результатів. На цьому етапі вказуються очікувані результати виконання проекту та показники досягнення його мети. Очікувані результати проекту мають представлятися в кількісному та якісному вираженні, можна показати динаміку зміни основних показників (критеріїв досягнення мети) у результаті реалізації проекту.

9) Оцінка ефективності отриманих під час реалізації проекту результатів. Тут наводиться характеристика системи критеріїв, показників та індикаторів соціальної та економічної оцінки ефективності. Критерії, показники та індикатори, що характеризують рівень виконання проекту, повинні бути доступними та вимірними, крім того, вони повинні бути необхідними та водночас достатніми для об'єктивної оцінки результатів проекту.

10) Розробка соціального паспорту проекту. Паспорт проекту розробляється та затверджується з метою забезпечення моніторингу, оцінки

реалізації та контролю ефективності проекту, а також контролю цільового витрачання бюджетних коштів на стадії виконання бюджету. Паспорт визначає мету та комплекс узгоджених за термінами, ресурсами та виконавцями заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети, із зазначенням очікуваних результатів. При цьому ціль проекту має ставитися з урахуванням стратегічних пріоритетів економічного розвитку. Для забезпечення об'єктивного моніторингу, оцінки реалізації та контролю за ефективністю проекту, паспорт повинен містити повну інформацію про проект.

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.

5. 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 непрямую 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*

В 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 3. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ /2 ГОД./**

1. Поняття моніторингу.
2. Процедура моніторингу соціальних проектів.
3. Сутність та види оцінки соціальних проектів.

1. 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. 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 заздалегідь виділені ресурси співробітників проекту, або іншим чином залучених фахівців організації-виконавця, або зовнішніх агентів) повинні бути передбачені завчасно.

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 порівняння 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.

#### Тема 4. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ /2 ГОД./

1. Поняття управління проектом (проектний менеджмент).
2. Структура і завдання управління проектом.
3. Суб'єкти управління соціальними проектами.

1. За функціональним наповненням загальний і проектний менеджменти 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. 1.

*Таблиця 1. Відмінності загального менеджменту від проект-менеджменту*

<u>Загальний менеджмент</u>	<u>Проект-менеджмент</u>
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 організується (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.

2. 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'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 заінтересовані 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.

## Тема 5. СОЦІАЛЬНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ФАКТОР ОЦІНКИ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУ /2 ГОД./

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. 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. 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. 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 у 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 проєктів. 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. 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 невдалих, 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.

## Розділ 2. ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ І НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

### Тема 6. МІЖНАРОДНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ-ДОНОРИ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ /2 ГОД./

1. Міждержавні організації.
2. Урядові донори.
3. Суспільні донори.
4. Приватні донори.
5. Корпоративні донори.

#### 1. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПР ООН)

##### *Короткий опис*

Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПР ООН) – це глобальна мережа ООН у сфері розвитку, організація, що створена для позитивних змін та надання країнам доступу до знань, розробок і ресурсів для допомоги людям з усього світу у налагодженні кращого життя.

##### *Пріоритети діяльності*

Подолання бідності у сільській місцевості через запровадження дієвих моделей соціального і економічного розвитку, охорону довкілля, а також через підтримку демократичних цінностей, процесів та інституцій. Прискорення прогресу в досягненні Цілей Розвитку Тисячоліття в Україні: боротьба з бідністю, доступ до якісної освіти протягом життя, забезпечення гендерної рівності, зниження рівня смертності серед дітей, покращення здоров'я матерів, обмеження поширення та подолання наслідків ВІЛ-інфекції, СНІДу і туберкульозу, сталий розвиток навколишнього середовища, розвиток глобального партнерства.

##### *Контакти:*

WEB-сайт <http://www.undp.org.ua>

E-mail [registry@un.org.ua](mailto:registry@un.org.ua), [communications@undp.org](mailto:communications@undp.org)

Телефон +38 (044) 253-93-63

Факс +38 (044) 253-26-07

Адреса офісу 01021, Україна, м. Київ, Кловський узвіз, 1

#### Фонд Демократії Організації Об'єднаних Націй

##### *Короткий опис*

Фінансування проектів, спрямованих на розвиток і підтримку демократії

##### *Пріоритети діяльності*

Фонд Демократії Організації Об'єднаних Націй надає підтримку проектам, що спрямовані на посилення ролі громадянського суспільства, дотримання прав людини, участь всіх категорій суспільства в розбудові демократії. Основні фінансові ресурси ФД ООН спрямовані на місцеві організації громадянського суспільства як на етапі переходу до демократії, так і в процесі консолідації. Тобто Фонд Демократії є важливим доповненням іншої діяльності ООН – роботи з урядами – для розвитку демократії у світі. Як правило, проекти Фонду розраховані на 2 роки і охоплюють один або декілька з семи пріоритетних напрямів:

- розвиток суспільства;
- верховенство закону та прав людини;
- інструменти демократизації;
- розширення можливостей жінок;
- розширення можливостей молоді;
- свобода ЗМІ;
- посилення взаємодії з урядом.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.un.org/democracyfund/application-materials>

E-mail [democracyfund@un.org](mailto:democracyfund@un.org)

Телефон +1 212 963-3399

Факс +1 212 963-1486

Адреса офісу The United Nations Democracy Fund (UNDEF) 1 United Nations Plaza, Room DC1-1300 New York, NY 10017, USA

**UNICEF**

*Короткий опис*

Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (UNICEF) має офіс у Києві з 1997 року. Відтоді діяльність UNICEF спрямована на покращення життя дітей та родин в усій Україні.

*Пріоритети діяльності*

- забезпечення права кожної дитини виховуватись у родинному середовищі;
- захист дітей, молоді та жінок від ВІЛ-інфекції та СНІДу;
- забезпечення здоров'я та належних умов виховання дітей, покращення дитячого харчування;
- захист дітей від насильства та жорстокого поводження;
- моніторинг дотримання прав дитини та підтримка ефективної політики щодо дітей.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.unicef.org/ukraine>

E-mail [kiev@unicef.org](mailto:kiev@unicef.org)

Телефон +38 (044) 254-24-50

Факс +38 (044) 230-25-06

Адреса офісу 01021, Україна, м. Київ, Кловський узвіз, 5

### **Світовий банк**

#### *Короткий опис*

Світовий банк – це важливе джерело фінансової і матеріальної підтримки країн, що розвиваються. Він не є банком у звичному розумінні, але пропонує особливі партнерські відносини у справі подолання бідності та підтримує розвиток країн, які його потребують. Група Світового банку включає в себе п'ять інститутів.

#### *Пріоритети діяльності*

Групою Світового банку запропоновано великий діапазон рішень для досягнення цілей сталого розвитку, розроблено низку програм, що підтримують уряди у боротьбі з бідністю та покращенні життя:

– гнучкі фінансові інструменти та банківські послуги для великої кількості проектів, напрямів і донорів;

– аналіз та розбудова партнерства і служб підтримки, спрямованих на отримання позитивних результатів у питаннях розвитку.

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

E-mail [ukraine@worldbank.org](mailto:ukraine@worldbank.org)

Телефон +38 (044) 490-66-71

Адреса офісу 01010, Україна, м. Київ, Дніпровський узвіз, 1, 2-й поверх

### **Міжнародний банк реконструкції та розвитку**

#### *Короткий опис*

МБРР є основною кредитною установою Світового банку. Діяльність Банку пов'язана з подоланням бідності в країнах з середнім рівнем доходу та бідних (кредитоспроможних) країнах через сприяння сталому розвитку шляхом надання гарантій, позик, продуктів з управління ризиками, аналітичних та консультаційних послуг.

#### *Пріоритети діяльності*

Перший напрям допомоги пов'язаний з покращенням послуг, що надаються державою; підвищенні стабільності та ефективності системи державних фінансів; сприянні більш прозорому та підзвітному використанню державних ресурсів. Другий напрям пов'язаний з покращенням бізнес-середовища та сприянням в залученні інвестицій, а також підвищенням конкурентоспроможності та розвитком ринку праці.

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://web.worldbank.org>

E-mail [ukraine@worldbank.org](mailto:ukraine@worldbank.org)

Телефон +38 (044) 490-66-71

Адреса офісу 01010, Україна, м. Київ, Дніпровський узвіз, 1, 2-й поверх

## **Представництво Європейського Союзу в Україні**

### *Короткий опис*

Метою Європейського Союзу є розвиток економічної співпраці (спільні дії у зовнішній економічній політиці, спільні ринки праці, послуг і капіталу), монетарний і політичний (спільна зовнішня політика) союзи, а також імплементація механізмів спільного громадянства.

### *Пріоритети діяльності*

Допомога ЄС пов'язана з підтримкою демократії і доброго врядування, реформ, спрямованих на розширення адміністративних можливостей, інфраструктурного розвитку та ядерної безпеки. Значну увагу Європейський Союз приділяє підтримці проектів і програм, що розвивають контакти між людьми.

### *Контакти:*

WEB-сайт [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index\\_uk.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_uk.htm)

E-mail [delegation-ukraine@eeas.europa.eu](mailto:delegation-ukraine@eeas.europa.eu)

Телефон +38 (044) 390-80-10

Факс +38 (044) 390-80-10

Адреса офісу 01033, Україна, м. Київ, вул. Володимирська, 101

## **Міжнародний Вишеградський фонд**

### *Короткий опис*

Міжнародний Вишеградський фонд є міжнародною організацією, заснованою 9 червня 2000 р. у м. Братислава країнами Вишеградської четвірки (V4): Чехія, Угорщина, Республіка Польща і Словацька Республіка. Діяльність Фонду спрямована на підтримку тіснішої співпраці між громадянами та інституціями у регіоні, а також між країнами Вишеградської групи та іншими країнами, у першу чергу Західними Балканами і країнами Східного партнерства. Ця допомога надається шляхом грантової підтримки спільних дослідницьких, освітніх та культурних проектів, обмінів серед молоді, проектів транскордонного співробітництва, проектів, пов'язаних із розвитком туризму, а також шляхом окремих програм мобільності.

### *Пріоритети діяльності*

Підтримка громадських організацій, органів місцевого самоврядування, шкіл та університетів у реалізації проектів, спрямованих на покращення рівня життя у громадах.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.visegradfund.org>

E-mail [visegradfund@visegradfund.org](mailto:visegradfund@visegradfund.org)

Телефон +421 259-203-811, -802

Факс +421 259-203-805

Адреса офісу. 811 02 Bratislava, Slovak Republic, Kráľovské údolie 8

## 2. **Державний департамент США**

*Короткий опис*

Державний департамент Сполучених Штатів Америки відноситься до структури виконавчої влади США і належить до одного з 15 виконавчих відомств країни. Його очільником є державний секретар США, чия посада може бути співставною з посадами міністрів закордонних справ інших країн.

*Пріоритети діяльності*

Надання стипендій ім. Фулбрайта, програми обміну для студентів закладів вищої освіти, стипендіальна програма ім. Е.С. Маскі. Програма обміну майбутніх лідерів (FLEX). Програма стажувань співробітників органів законодавчої влади Грузії, України та РФ.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.state.gov/>

Телефон 202-647-40-00

Факс 202-647-40-00

Адреса офісу U.S. Department of State, 2201 C Street NW Washington, DC 20520

## **Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)**

*Короткий опис*

Вже понад 50 років Американським урядом через агентство США з міжнародного розвитку (USAID) надається економічна та гуманітарна допомога для багатьох країн світу. В 1992 р. була підписана двостороння угода між Україною та USAID про гуманітарну і техніко-економічну співпрацю, що мала допомагати країні реалізувати її економічний, політичний і суспільний потенціал.

Починаючи з 1961 року ця агенція є провідною інституцією Уряду США з реалізації програм міжнародної економічної та гуманітарної допомоги. Штаб-квартира USAID розташована у м. Вашингтон округу Колумбія. Агенція також представлена регіональними філіями в Центральній та Південній Африці, Азії, на Близькому Сході, Латинській Америці та країнах Карибського басейну, а також в Європі та Азії. Проекти USAID здійснюються у тісному співробітництві з волонтерськими організаціями США, приватними компаніями, а також іншими державними установами і міжнародними організаціями.

### *Пріоритети діяльності*

Поліпшення бізнес-середовища і залучення іноземних інвестицій для усунення надмірних юридичних утисків для підприємців; допомога в реформуванні системи пенсійного забезпечення, розвитку фінансової сфери та зростанні економіки через підвищення енергоефективності. Допомога у боротьбі з корупцією та транскордонною торгівлею людьми. Боротьба проти СНІДу та туберкульозу, покращення здоров'я матерів та дітей.

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://ukraine.usaid.gov/ua>

Телефон +38 (044) 521-50-00

Факс +38 (044) 521-52-45

Адреса офісу 04112, Україна, м. Київ, вул. Сікорського, 4

### **Посольство США в Україні**

#### *Короткий опис*

Початок діяльності Посольства США в Україні датований 22 січня 1992 року. Наразі у ньому працює близько 175 американських та 350 українських співробітників, які представляють низку американських відомств та міністерств.

#### *Пріоритети діяльності*

Сприяння демократизації управлінської сфери, економічному розвитку та соціальній допомозі. Підтримка в питаннях торгівлі сільськогосподарськими товарами між Україною та США, допомога в поширенні співпраці між українськими та американськими компаніями. Програми культурного та освітнього обмінів. Розвиток програм технічної підтримки в галузі діяльності правоохоронних органів та інших питань щодо закріплення верховенства права і закону в Україні, американсько-української співпраці та боротьбі з міжнародною злочинністю.

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://ukrainian.ukraine.usembassy.gov/>

E-mail [kyvinfo@usaid.gov](mailto:kyvinfo@usaid.gov)

Телефон +38 (044) 521-50-00

Факс +38 (044) 521-52-45

Адреса офісу 04112, Україна, м. Київ, вул. Сікорського, 4

### **Посольство Федеральної Республіки Німеччина в Україні**

#### *Короткий опис*

Надання фінансової підтримки короткострокових проектів (зазвичай протягом 6 місяців), що мають на меті покращення базових потреб категорій населення, що перебувають за межами бідності та мають довгостроковий вплив.

#### *Пріоритети діяльності*

Посольством фінансово підтримуються організації та установи, що не мають можливості реалізувати проект за власні кошти. Також допускається часткове фінансування з інших джерел. Максимальна сума грантової підтримки не повинна перевищувати 8000 євро. Однією організацією подається не більше однієї заявки.

*Контакти:*

WEB-сайт

[http://www.kiew.diplo.de/contentblob/4368784/Daten/4837787/pdf\\_Merkblatt\\_Kleinstprojekte\\_2015.pdf](http://www.kiew.diplo.de/contentblob/4368784/Daten/4837787/pdf_Merkblatt_Kleinstprojekte_2015.pdf)

E-mail [info@donezk.diplo.de](mailto:info@donezk.diplo.de)

Телефон +38 (044) 247-68-00

Факс +38 (044) 247-68-18

Адреса офісу 01901, Україна, м. Київ, вул. Богдана Хмельницького, 25  
Відділ економіки Посольства Німеччини

### **Німецьке бюро міжнародної співпраці (GIZ)**

*Короткий опис*

Державна агенція, заснована в 1975 році в Німеччині. Основна мета діяльності GIZ полягає у розвитку міжнародної співпраці, GIZ забезпечує сталий політичний, економічний, екологічний та соціальний розвиток, а також сприяє урядам в досягненні національних цілей сталого розвитку.

*Пріоритети діяльності*

- сталий економічний розвиток;
- реформа системи державного управління;
- енергоефективність;
- боротьба з ВІЛ / СНІД.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.inwent.org.ua/>

E-mail [Svetlana.Stepashchenko@giz.de](mailto:Svetlana.Stepashchenko@giz.de)

Телефон +38 (044) 230-28-70

Факс +38 (044) 230-28-71

Адреса офісу 01001, Україна, м. Київ, вул. Хрещатик, 11, к. 65

### **Британська Рада в Україні**

*Короткий опис*

Заснована у 1934 р. Британська Рада є міжнародною організацією Великобританії, що опікується культурними відносинами і освітою. Британська Рада сприяє розбудові міжнародних відносин Британії та інших країн, зміцнює довіру між людьми в різних країнах світу. Вона є глобальною організацією із 190 представництвами в 110 країнах.



### *Пріоритети діяльності*

Покращення зв'язків між Україною та Сполученим Королівством у сфері мистецтва, поширення англійської мови, вищій освіті та розбудові суспільства.

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://www.britishcouncil.org.ua/>

E-mail [info@britishcouncil.org.ua](mailto:info@britishcouncil.org.ua)

Телефон +38 (044) 490-56-00

Факс +38 (044) 490-56-05

Адреса офісу 04070, Україна, Київ, вул. Григорія Сковороди, 4/12

### **Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA)**

#### *Короткий опис*

Агентство сприяє країнам, що розвиваються, на шляху досягнення ними цілей сталого розвитку згідно з їх потребами через співпрацю, яка має наслідком соціальну справедливість, міжнародну стабільність та конструктивні довготривалі відносини зі світовою спільнотою, що в цілому має відповідати національним інтересам Канади за кордоном.

#### *Пріоритети діяльності*

Реформування нафтогазового комплексу, будівництва, машинобудування. Підвищення конкурентоспроможності молочного сектора України, сприяння розвитку плодоовочівництва. Розроблення та впровадження публічної політики. Місцевий економічний розвиток міст України. Реформування системи кримінальної юстиції щодо неповнолітніх в Україні.

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://www.international.gc.ca/development-developpement/countriespays/ukraine.aspx?lang=eng>

E-mail [info@acdi-cida.gc.ca](mailto:info@acdi-cida.gc.ca), [kyiv@international.gc.ca](mailto:kyiv@international.gc.ca)

Телефон +38 (044) 590-31-00

Факс +38 (044) 590-31-34

Адреса офісу 01901, Україна, м. Київ, вул. Костельна, 13а,

Посольство Канади в Україні, Відділ технічного співробітництва

### **Програма MATRA Міністерства закордонних справ Нідерландів**

#### *Короткий опис*

Програма MATRA Міністерства закордонних справ Нідерландів бере початок з 1994 року та покликана підтримувати перехідні процеси в країнах Центральної та Східної Європи, зокрема й в Україні, та сприяти розвитку суспільства на засадах плюралізму, демократії та конституціоналізму. Програма MATRA-Кар (малі проекти за підтримки Посольства) підтримує невеликі за обсягом місцеві ініціативи, що вносять позитивні зміни у суспільстві.

### *Пріоритети діяльності*

Верховенство права і закону, громадські ініціативи, охорона довкілля, освіта, інформаційна політика та медіа, соціальна політика, охорона здоров'я, права людини та меншин, розвиток культури

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://ukraine.nlembassy.org/organization/departments/governance-andhuman-rights>

E-mail [kie@minbuza.nl](mailto:kie@minbuza.nl), [kie-matra@minbuza.nl](mailto:kie-matra@minbuza.nl)

Телефон +38 (044) 49-08-220

Факс +38 (044) 49-08-209

Адреса офісу 01901, Україна, м. Київ, Контрактова площа, 7

### **Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA)**

#### *Короткий опис*

SIDA організовує міжнародні тренінгові програми з метою вдосконалення організаційних і технічних компетентностей учасників країн-партнерів. Цими короткостроковими програмами охоплено питання, що є стратегічно важливими для розвитку економіки і соціальної сфери. Прикладами таких проектів є допомога вступу України до ВТО, ініціативи у галузі розвитку ринкової економіки, освіти, культури, соціальних послуг, захисту довкілля.

#### *Пріоритети діяльності*

Консультавання Міністерства фінансів України в питаннях реформування процесу бюджетоутворення та управління. Вирішення трудових спорів в Україні. Зниження ризиків, викликаних впливом радону та природного випромінювання. Забезпечення якості та контроль якості в медичній радіології.

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://www.sida.se/English/>

E-mail [sida@sida.se](mailto:sida@sida.se)

Телефон +46 (0)8 698 50 00

Факс + 46 (0)8 20 88 64

Адреса офісу 105 25 Stockholm, Valhallav.gen, 199

### **Датське агентство з міжнародного розвитку (DANIDA)**

#### *Короткий опис*

Серед проектів розвитку в Україні, Грузії та Вірменії, якими займається Данія, пріоритет надано саме Україні. Допомога Данії зазначеним країнам надається відповідно до Програми сусідства МЗС Данії. Деякі проекти, що

отримують фінансову підтримку, координуються саме Міністерством закордонних справ, тоді як інші реалізуються спільно з ЄС.

*Пріоритети діяльності*

- права людини і демократія;
- зелений розвиток;
- соціальний прогрес;
- стабільність і захист.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.tika.gov.tr/en/>

E-mail [ievamb@um.dk](mailto:ievamb@um.dk)

Телефон +38 (044) 200-12-60

Факс +38 (044) 200-12-81

Адреса офісу 01054, Україна, м. Київ, вул. Гоголівська, 8, Посольство Королівства Данії в Україні

**Норвезьке агентство з розвитку та співробітництва (NORAD)**

*Короткий опис*

NORAD є підрозділом у складі Міністерства закордонних справ Норвегії. Метою агентства є налагодження співпраці, що спрямована на розвиток партнерських відносин, а також співробітництва з країнами, що розвиваються, та міжнародними інституціями; такої співпраці можна досягнути через консультативну допомогу і підтримку МЗС і Норвезької місії дипломатичної служби; надання грантової допомоги норвезькими і міжнародними партнерами в рамках боротьби з бідністю.

*Пріоритети діяльності*

1. Зміна клімату та охорона навколишнього середовища:
  - раціональне використання природних ресурсів;
  - кліматичні зміни та доступ до екологічно чистих джерел енергії;
  - управління водними ресурсами.
2. Здоров'я нації.
3. Макроекономіка і державне управління:
  - макроекономіка і скорочення масштабів бідності;
  - оподаткування в країнах, що розвиваються;
  - бюджетна підтримка;
  - державне управління фінансами;
  - децентралізація;
  - Довірчі фонди Світового банку.
4. Електроенергія:
  - нафта;
  - чиста енергія.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.norway.com.ua/>

E-mail [emb.kiev@mfa.no](mailto:emb.kiev@mfa.no)

Телефон +38 (044) 281-22-00 / +47 23 95 57 00

Факс +38 (044) 281-22-99

Адреса офісу 01901, Україна, м. Київ, вул. Стрілецька, 15, Посольство Норвегії в Україні

**Фінський фонд місцевого співробітництва***Короткий опис*

Фондом місцевого співробітництва керує Посольство Фінляндії в Україні. Діяльність Фонду спрямована на підтримку діяльності місцевих громадських організацій (ГО), закладів вищої освіти (ЗВО), засобів масової інформації, закладів культури, торгових палат, підприємств, а також інших установ, таких як фундації, релігійні організації та органи державної влади, що опікуються відповідними питаннями.

*Пріоритети діяльності*

1. Права людини, питання гендерної рівності.

Проекти, що спрямовані на захист прав жінок та гендерну рівність; роль жінки в громадському житті; поліпшення умов життя дітей, які знаходяться у складних життєвих ситуаціях.

2. Питання охорони навколишнього середовища, особливо в галузі енергоефективності.

3. Демократія та належне урядування.

Проекти, що сприяють доброму урядуванню, зокрема підтримують місцеві громади, а також діяльність, спрямовану на розвиток політичної культури та розв'язання конфліктів.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.finland.org.ua/>

E-mail [sanomat.kio@formin.fi](mailto:sanomat.kio@formin.fi)

Телефон +38 (044) 278-70-49

Адреса офісу 01901, Україна, м. Київ, вул. Стрілецька, 14

**Міністерство закордонних справ Естонії***Короткий опис*

МЗС Естонії надає фінансову допомогу проектам українських неурядових організацій чи органів державної/місцевої влади. Метою такої підтримки є швидке реагування на термінові потреби короткострокового характеру у визначених країнах, а також підвищення потенціалу їх владних інституцій, громадських організацій та фондів.

### *Пріоритети діяльності*

Проекти повинні вписуватися у Стратегію розвитку співпраці та гуманітарної допомоги Естонії, а також корелюватися із загальними цілями розвитку співробітництва:

- становище жінок та забезпечення гендерної рівності;
- покращення довкілля та рівня екологічної культури;
- сприяти втіленню ІСТ рішень.

Проекти мають бути дотичні до однієї з галузей чи напрямів:

- освіта;
- охорона здоров'я;
- мир і стабільність;
- розвиток демократії і верховенство закону;
- економічний розвиток;
- екологічно сприятливий розвиток;
- інформування громадськості та глобальна освіта.

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://www.estemb.kiev.ua/ukr>

E-mail [Embassy.Kyiv@mfa.ee](mailto:Embassy.Kyiv@mfa.ee)

Телефон +38 (044) 590-07-80

Факс +38 (044) 590-07-81

Адреса офісу 15049, Естонська Республіка, Таллінн, пл. Ісланді, 1

### **Посольство Литовської Республіки в Україні**

#### *Пріоритети діяльності*

Пріоритетні напрями підтримки ініціатив розвитку співробітництва та сприяння демократії Посольства Литовської Республіки в Україні: регіональна співпраця та євроінтеграція України. Посольство пропонує подавати проектні заявки для реалізації наступних завдань:

- підтримка зайнятості дітей та молоді, поновлення освітнього процесу на постконфліктних територіях України;
- підтримка економічної та соціальної діяльності жінок, що постраждали від наслідків бойових дій на сході України;
- охорона спільної історичної та культурної спадщини України та Литви.

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://ua.mfa.lt/>

E-mail [amb.ua@urm.lt](mailto:amb.ua@urm.lt)

Телефон +38 (044) 254-09-20

Адреса офісу 01901, Україна, м. Київ, вул. Буслівська, 21

### 3. **Фонд «Східна Європа» (ФСЕ)**

#### *Короткий опис*

Фонд «Східна Європа» є благодійною неприбутковою українською організацією, що функціонує з 2008 року. Ним успішно продовжується робота свого попередника – фонду «Євразія», яким протягом 15 років діяльності було профінансовано проекти в Україні на загальну суму більше 44 млн. дол. США, у вигляді підтримки місцевих ініціатив, спрямованих на розвиток демократії, економічний розвиток та добре врядування. Для того щоб ефективніше реалізовувати власні програми, спрямовані на підтримку локальних ініціатив та розбудову місцевих громад, Фонд співпрацює зі своїми партнерами: громадські лідери, громадські організації, асоціації, університети, науково-дослідні інститути, органи місцевого самоврядування тощо.

#### *Пріоритети діяльності*

- місцевий економічний розвиток;
- місцевий соціальний розвиток
- розвиток громадянського суспільства та ефективне управління;
- екологія та енергоефективність.

#### *Контакти:*

WEB-сайт <http://www.eef.org.ua/>

E-mail [info@eef.org.ua](mailto:info@eef.org.ua)

Телефон +38 (044) 200-38-24

Адреса офісу 01033, Україна, м. Київ, вул. Саксаганського, 83, 3-й поверх

### **Національний фонд підтримки демократії (NED — National Endowment for Democracy)**

#### *Короткий опис*

Це приватна некомерційна організація, створена в США у 1983 році. Фонд підтримує демократичні цінності через недержавні демократичні інституції в усьому світі. Щороку Фондом підтримуються більше 1000 проектів НУО за кордоном, що працюють над досягненням демократичних цілей у понад 90 країнах.

#### *Пріоритети діяльності*

NED підтримує ініціативи місцевих незалежних організацій, спрямовані на:

- заохочення і захист прав людини і верховенство закону;
- підтримку свободи слова і незалежних ЗМІ;
- зміцнення демократичних ідей і цінностей;
- сприяння підзвітності та прозорості;
- зміцнення організацій громадянського суспільства;
- зміцнення демократичних політичних процесів та інститутів;
- поширення громадської освіти;
- підтримку демократичного вирішення конфліктів;

– сприяння свободі асоціацій, зміцнення ринкової економіки.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.ned.org/>

E-mail [info@ned.org](mailto:info@ned.org)

Телефон (202) 378-97-00

Адреса офісу 1025 F Street NW, Suite 800, Washington, DC 20004

### **Фонд Конрада Аденауера**

*Короткий опис*

З 1994 року представництвом Фонду Конрада Аденауера в Україні здійснюється супровід процесів політичних і економічних трансформацій в Україні. З цією метою фонд вже реалізував понад 500 проєктів. Фондом також надається допомога демократичним політичним партіям України та їх молодіжним організаціям.

*Пріоритети діяльності*

- підтримка демократичного розвитку;
- побудова громадянського суспільства;
- ствердження вільних ЗМІ;
- консолідація демократичних інститутів.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.kas.de/ukraine/ukr/>

E-mail [office.ukraine@kas.de](mailto:office.ukraine@kas.de)

Телефон +38 (044) 492-74-43

Адреса офісу 01021, Україна, м. Київ, вул. Шовковична, 10, к. 4

### **Фонд Фрідріха Науманна «За свободу» (ФФН)**

*Короткий опис*

У реалізації своїх проєктів фонд Фрідріха Науманна «За свободу» намагається забезпечувати свободу та людську гідність в усіх аспектах соціального та політичного життя. Програми фонду спираються на освітні та виховні проєкти. Фонд діє в Україні з листопада 2005 р. Київська філія була відкрита у 2007 р., а з березня 2009 р. відповідає також за діяльність Фонду в Білорусі. Вона відноситься до регіону Південно-Східної та Східної Європи з регіональним центром у Софії.

*Пріоритети діяльності*

- політико-просвітницька робота;
- демократичний розвиток і ефективне управління діяльністю політичних партій;
- прихильна до громадян комунальна політика;
- інформація про ЄС та НАТО;

- діалог на тему правової держави;
- підтримка українських ЗМІ;
- підтримка економічних реформ.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.ukrajina.fnst.org/>

E-mail [kiew@fnst.org](mailto:kiew@fnst.org)

Телефон +38 (044) 227-46-23

Адреса офісу 01033, Україна, м. Київ, вул. Володимирська, 79, офіс 31

### **Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE)**

*Короткий опис*

Центром підтримується розвиток демократії у світі через приватне підприємництво та ринкові реформи. CIPE – це один з чотирьох провідних інститутів Національного фонду підтримки демократії.

*Пріоритети діяльності*

- демократичне управління;
- боротьба з корупцією;
- розвиток бізнес-асоціацій;
- корпоративне управління;
- правова та регуляторна реформа;
- доступ до інформації;
- робота з жінками і молоддю;
- тіньовий сектор і права власності.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.cipe.org/>

E-mail [kyiv@cipe.org](mailto:kyiv@cipe.org)

Телефон +38 (044) 234-34-46

Адреса офісу 01033, Україна, м. Київ, вул. Тарасівська, 12

### **Глобальний фонд для жінок**

*Короткий опис*

Фондом підтримуються права жінок на глобальному рівні, покращення їхніх умов життя, викорінюється насильство над жінками, підвищується їх доступ до освіти та забезпечується економічна незалежність.

*Пріоритети діяльності*



Припинення гендерного насильства над жінками. Покращення загального та репродуктивного здоров'я жінок. Сприяння участі жінок у суспільно-політичному житті.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.globalfundforwomen.org/>

E-mail [info@globalfundforwomen.org](mailto:info@globalfundforwomen.org)

Телефон 41-248-4800

Адреса офісу 222 Sutter Street, Suite 500, San Francisco, CA 94108, USA

## **Карітас Україна**

*Короткий опис*

Карітас Україна представляє одну з найбільших міжнародних мереж добродійних організацій у світі, місія якої полягає у розвитку традиції благодійної діяльності та проведення соціальних заходів, ґрунтуючись на цінностях християнства. Місія фонду – у розробці та впровадженні національних програм, що забезпечують соціальну допомогу і підтримку вразливих категорій населення України, незважаючи на їх національну чи конфесійну приналежність.

*Пріоритети діяльності*

- допомога дітям і молоді, сім'ям;
- охорона здоров'я;
- соціальні проблеми міграції;
- допомога в кризових ситуаціях.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.caritas-ua.org/>

E-mail [caritas@caritas-ua.org](mailto:caritas@caritas-ua.org), [kyiv@caritas-ua.org](mailto:kyiv@caritas-ua.org)

Телефон +38 (032) 227-47-70, +38 (044) 467-60-80

Адреса офісу 04071, Україна, м. Київ, вул. Костянтинівська 22/17, офіс 14–

15

## **Європейський культурний фонд (European Cultural Foundation)**

*Короткий опис*

Фондом об'єднані люди та демократичні інститути, поєднані органи місцевої влади та громади в усій Європі. Вже 60 років фонд прагне до відкритої, демократичної та інклюзивної Європи, в якій культура цінується і є ключовим чинником. Поточним фокусом діяльності є поєднання культури, суспільства та демократії.

*Пріоритети діяльності*

Підтримується мобільність молодих митців і культурних діячів між ЄС та сусідніми країнами за допомогою прикордонних проектів і грантових програм STEP Beyond Travel. Підтримка проектів у сфері культури і мистецтва.

*Контакти:*

WEB-сайт <http://www.culturalfoundation.eu/>

E-mail [ask@culturalfoundation.eu](mailto:ask@culturalfoundation.eu)

Телефон +31 (0)20 573 38 68

Адреса офісу Jan van Goyenkade 5, 1075 HN Amsterdam, The Netherlands

#### 4. **Міжнародний фонд «Відродження»**

##### *Короткий опис*

Це одна з найбільших благодійних фондаций в Україні. Фонд засновано фінансистом і філантропом Джорджем Соросом. Місією фонду є розвиток відкритого суспільства в Україні спираючись на демократичні цінності.

##### *Пріоритети діяльності*

МФВ надає підтримку в таких сферах:

1. Подолання корупції у владі за допомогою впливу громадської думки та розвитку антикорупційних реформ;
2. Моніторинг дотримання прав людини задля впровадження антидискримінаційних законодавчих рішень та механізмів, а також зменшення кількості відповідних порушень;
3. Покращення доступу вразливих категорій населення до правосуддя і належної реалізації їхніх прав;
4. Розширення правових можливостей етнічних меншин, формування відповідних правових моделей;
5. Боротьба з політичним популізмом і сприяння усвідомленому вибору;
6. Запровадження практик і механізмів, що регулюють конфлікт інтересів;
7. Розвиток демократичних цінностей через зобов'язання України перед Європейським союзом;
8. Вироблення збалансованої та недискримінаційної наркополітики.

Ця підтримка відбувається за п'ятьма тематичними програмними ініціативами: «Демократичні практики», «Правосуддя і права людини», «Громадське здоров'я», Європейська програмна ініціатива, Ромська програмна ініціатива.

##### *Контакти:*

WEB-сайт [www.irf.ua](http://www.irf.ua)

E-mail [irf@irf.kiev.ua](mailto:irf@irf.kiev.ua)

Телефон +38 (044) 461-97-09

Адреса офісу 04053, Україна, м. Київ, вул. Артема, 46

Східноукраїнське регіональне відділення МФВ

61003, Україна, м. Харків, пл. Конституції 1, Палац праці, 3-й під'їзд, 6-й поверх, офіс 615

## **Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation)**

### *Короткий опис*

Вже понад сто років Фонд Рокфеллера працює над виконанням однієї місії – зростання добробуту людства на глобальному рівні. Завдяки своїм ініціативам Фонд стимулює і масштабує проривні рішення і технології, розвиває партнерські відносини та змінює життя найбільш вразливих соціальних категорій.

### *Пріоритети діяльності*

Підтримує такі галузі та сфери діяльності:

- здоров'я;
- агрокультура й охорона якості їжі;
- мистецтво та культура;
- енергія;
- зміна клімату;
- гендерна рівність;
- інновації;
- інклюзивна економіка та ін.

### *Контакти:*

WEB-сайт <http://www.rockefellerfoundation.org>

Телефон (212) 869-85-00

Факс (212) 764-34-68

Адреса офісу 420 Fifth Avenue, New York, NY 10018

## **Фонд Чарльза Стюарта Мотта**

### *Короткий опис*

Приватний благодійний фонд.

### *Пріоритети діяльності*

1. Громадянське суспільство. Місія: розвиток благодійності та некомерційного сектору, для того щоб підвищити громадянську участь і покращити умови життя громад.

2. Навколишнє середовище. Місія: створити прозорі та відповідальні установи, сформувавши державну політику і відповідні моделі розвитку, для захисту громад, цілісності екосистем.

### *Контакти:*

WEB-сайт <http://www.mott.org/>

E-mail [info@mott.org](mailto:info@mott.org)

Телефон +1-810-238-5651

Адреса офісу Mott Foundation Building 503 S. Saginaw St., Suite 1200, Flint, Mich. 48502–1851

## 5. Компанія «Монсанто»

### *Короткий опис*

«Монсанто» є компанією, що займається виробництвом насіння сільськогосподарських культур, біотехнологічних ознак рослин і засобів їх захисту.

### *Пріоритети діяльності*

- освітні проекти (природничі науки і сільське господарство);
- дослідницькі гранти для молодих науковців;
- співробітництво з органами державної влади, підтримка громадських і правозахисних організацій з метою сталого розвитку сільського господарства.

### *Контакти:*

WEB-сайт <http://www.monsanto.com/>

Телефон +38 (044) 490-75-75

Адреса офісу 01033, Україна, м. Київ, вул. Володимирська 101а, БЦ «Сенатор», 5-й поверх

## **Тема 7. ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ /2 ГОД./**

1. Основні проблеми щодо залучення міжнародних програм в Україну.
2. Нормативно-правове регулювання міжнародної технічної допомоги.
3. Роль органів місцевої влади.

1. 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.

2. 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.

3. 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 8. МІЖНАРОДНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ПРОГРАМИ І ПРОЕКТИ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ /2 ГОД./**

1. Проектна діяльність працівників соціальної сфери.
2. Наскрізні цінності міжнародних соціальних проектів.
3. Екологічний аспект у сучасному проекті.

1. 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 завершенню 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.

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

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

По завершенню 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 соціальної 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 все 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. Наскрізна цінність – це непряма 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:

- 1) демократія і права людини;
- 2) екологічна сталість;
- 3) гендерна рівність;
- 4) інклюзія.

Наскрізні цінності 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. Наскрізні цінності 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 сформувати свої власні, виглядають професійнішими не тільки при оцінці грантодавців, а й насправді є більш стабільними та діяльними.

3. 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 проєктів, 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 проєкту та прихильників організації через:

- організацію проєктних заходів з урахуванням екологічних вимог;
- обґрунтовані екологічно дружні посили у межах діяльності проєкту 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 проєктних 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.

### **Тема 9. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РЕОРГАНІЗАЦІЇ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ У ГАЛУЗІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ /2 ГОД./**

1. Міжнародна соціальна робота: глобальні пріоритети соціального розвитку і нове визначення соціальної роботи.

2. Завдання соціальної роботи у контексті Цілей сталого розвитку.

3. Сучасна соціальна робота: чи виправдане стирання меж?

1. Глобалізація як процес швидкого поширення людей, ідей та капіталів зумовила виникнення такого явища як «міжнародна соціальна робота». Під цим поняттям Л. Хілі (США), авторка численних книжок із міжнародної соціальної роботи, розуміє міжнародну професійну практику і здатність професії соціальна робота та тих, хто до неї належить, до дій на міжнародному рівні. Воно увійшло в науковий обіг в 40-х роках ХХ ст., проте його дослідження набуло широко розвитку у 1990-х роках. З-поміж відомих дослідників міжнародної соціальної роботи можна відзначити американських (К. Кендал, Дж. Мідглі, Т. Тріподі та М. Потоцкі-Тріподі, Л. Хілі, М. С. Хокенстад), британських (Л. Домінеллі, К. Лайонс, М. Пейн, Р. Хагман), австралійських (М. Грей), норвезьких (Г. Аскеленд) та інших науковців.

У вітчизняній науковій літературі (М. Лукашевич, І. Мигович; Г. Попович) під міжнародною соціальною роботою мають на увазі практику соціальної роботи, здійснювану у зарубіжних країнах (тобто «зарубіжну» соціальну роботу, а зовсім не «транснаціональну», тобто діяльність понад кордони, як її трактують, наприклад, Т. Тріподі та М. Потоцкі-Тріподі).

Слід зауважити, що у науковому апараті закордонних досліджень із соціальної роботи виразно спостерігається прагнення пояснити схожі тенденції

розвитку практики соціальних служб, технологічних переносів такої практики із країни в країну, а також зрозуміти появу глобальних соціальних проблем і можливості соціальних працівників протидіяти цим явищам. Власне, саме ці аспекти й становлять предметне поле міжнародної соціальної роботи.

За Л. Хілі, міжнародна професійна діяльність соціальних працівників відбувається за чотирма напрямками: 1) внутрішня практика, що відповідає міжнародним стандартам і має міжнародний вимір; 2) професійний обмін; 3) практика на міжнародному рівні; 4) розвиток міжнародної політики та представництва інтересів клієнтів. У той час як Р. Хагман виокремлює значно більшу кількість складових міжнародної соціальної роботи, зокрема: 1) практика соціальної роботи в іншій країні, ніж на батьківщині соціального працівника (наприклад, передача досвіду з країни, де соціальна робота добре розвинута, до країни, де вона робить лише перші кроки, тобто безпосередній трансфер практики, який інший дослідник – Дж. Мідглі назвав «професійним імперіалізмом»); 2) робота з окремими особами, сім'ями або громадами, які походять з іншої країни, ніж соціальний працівник (наприклад, робота з біженцями та шукачами притулку, трудовим та іншими мігрантами); 3) робота з міжнародними організаціями (наприклад, співпраця з недержавними або наддержавними організаціями, як от ЮНІСЕФ, ПРООН, ВООЗ тощо); 4) співпраця між країнами, під час якої соціальні працівники обмінюються ідеями або працюють разом у транснаціональних проектах (наприклад, візити практиків, університетських викладачів і дослідників, що працюють разом над проектами; міжнародні конференції та подібні заходи; студентські обміни тощо); 5) практика розв'язання локальних проблем, зумовлених глобалізацією соціальних систем (наприклад, вплив кризи у світовій економіці на рівень зайнятості та соціальні структурні проблеми у певній місцевості). Такі погляди на міжнародну соціальну роботу збагачують нас уявленнями про взаємопереплетеність соціальних, політичних та економічних вимірів соціальної роботи, синергетичність взаємодії наднаціональних, транснаціональних і локальних чинників.

Російська дослідниця О. Пріступіна, аналізуючи проблемне поле феномена міжнародної соціальної роботи, зосереджується як на змістовій спрямованості практики діяльності соціальних працівників на глобальному рівні щодо реалізації прав людини та ідей соціальної інклюзії (міжнародна практика захисту дітей; робота з біженцями; створення безбар'єрного середовища для пересування, можливості для соціальної мобілізації), так і на механізмах здійснення міжнародної соціальної роботи (ухвалення та використання міжнародних нормативно-правових актів і професійних стандартів; уніфікація термінології соціальної роботи; розвиток академічної мобільності та проведення міжнародних досліджень).

На увагу заслуговує позиція Н. Ахмаді (Швеція), відповідно до якої важливо зосереджуватись не тільки на тому, як здійснюється практика міжнародної соціальної роботи, а й на тому, яким саме цілям вона слугує. До таких цілей авторкою віднесено наступні: 1) зміцнення демократії, зокрема усунення бідності; 2) глобальна солідарність, запобігання конфліктам, підтримка миру; 3) зменшення впливу національних держав; 4) знаходження рішень на базі регіональних потреб за межами національних кордонів; 5) залучення нових соціальних суб'єктів до пошуку спільних рішень. Цей підхід до розуміння міжнародної соціальної роботи живиться ідеями соціального розвитку, транснаціональної демократії, передовсім у її дискурсивній формі, концепцією сталого розвитку.

Водночас деякі вчені (М. Грей, Л. Домінеллі) вказують на сутнісні відмінності між різними регіонами світу у розумінні соціальної роботи, відмінні концептуалізації практики та неоднакову професійну ідентичність у різних країнах, що робить концепцію міжнародної соціальної роботи уразивою й такою, що потребує постійного перегляду.

Певну світоглядну базу міжнародної соціальної роботи формують документи, ухвалені ключовими фаховими міжнародними організаціями у галузі соціальної роботи – Міжнародною федерацією соціальної роботи та Міжнародною асоціацією шкіл соціальної роботи. Обидві організації були утворені ще 1928 р. і суттєво прислужилися інтернаціоналізації соціальної

роботи. Як зауважують К. Кендал та Л. Хілі, нова професія прагнула якнайшвидшого становлення та вдосконалення, задля чого її активісти намагались відвідувати різні країни та переймати позитивний досвід, проводили міжнародні симпозиуми та конференції, засновували міжнародні організації тощо. Цього ж домагались і освітяни, котрі відкрили академічні програми підготовки соціальних працівників. Певні відповіді на ці питання надав документ «Світові пріоритети соціальної роботи і соціального розвитку: зобов'язання щодо дій», оприлюднений у березні 2012 р. під час відзначення Міжнародного дня соціальної роботи в ООН. Ключовою ідеєю цього документу є «просування нового світового порядку, який зробить реальністю повагу до прав людини та її гідності, а також призведе до появи іншої структури відносин між людьми».

Проте лише XXI століття з його глобалізаційними процесами та ідеями транснаціональної демократії зумовило справжню інтернаціоналізацію соціальної роботи та освіти. На думку А. Тассе (Мавританія), вплив глобалізації на мікрорівень і зростання числа дітей і літніх людей, що живуть у злиднях, поглиблення соціальної несправедливості, збільшення збройних конфліктів та стихійних лих по всьому світу, секс-торгівля жінками та дітьми, організована злочинність та інші проблеми поставили фундаментальні питання для міжнародних організацій, зокрема для професійних асоціацій соціальних працівників і викладачів соціальної роботи.

Міжнародною федерацією соціальних працівників, Міжнародною асоціацією шкіл соціальної роботи та Міжнародною радою з питань соціального добробуту було взято на себе зобов'язання зі створення глобальної мережі регіональних центрів для вивчення умов, які сприяють досягненню позитивних результатів щодо соціального розвитку. Світовий конгрес із соціальної роботи в Мельбурні (2014) узагальнив досягнення нової професійної платформи, а також оприлюднив попередній звіт.

Світові пріоритети розроблялись та ухвалювались враховуючи фахові дебати щодо того, чи доцільно формулювати глобальні підходи у соціальній роботі, як вкоріненій до національної культури. Завдяки широкій публічній дискусії, участі представників різних країн і асоціацій соціальних працівників

різних рівнів стала можливою підготовка документу, в якому міститься сучасне розуміння соціальної роботи, враховані питання охорони здоров'я, навколишнього середовища, сталого розвитку тощо, спостерігається орієнтація передусім на розвиток людського капіталу, а не на філософію патерналістського соціального забезпечення.

Можна виділити дві основні парадигми в історії професійної соціальної роботи – індивідуальну (психологічна школа) і соціальну (соціологічна школа). У першій школі увагу зосереджують на супроводі випадків клієнтів, тоді як у другій намагаються вплинути на його соціальний стан, змінивши умови життя, врахувати структурні фактори складних життєвих ситуацій.

Від самої появи нової професійної платформи було очевидно, що її імплементація матиме нелінійний характер. На думку деяких науковців, процеси поширення глобальних пріоритетів соціального розвитку, разом з модернізацією інших документів міжнародної соціальної роботи мають відбуватися на регіональному рівні. Сьогодні азійські фахові організації, що провадять активну діяльність у цьому напрямі, є гарним прикладом умовності «глобальних» підходів, що вказує на простір для наповнення міжнародних категорій локальними культурними смислами. Цим до певної міри заперечується «уніфікація термінології» в міжнародній соціальній роботі.

У липні 2014 р. під час світового конгресу із соціальної роботи в Мельбурні було схвалено нове міжнародне визначення соціальної роботи, яке отримало назву «глобального визначення професії соціальної роботи». Воно тепер звучить наступним чином:

«Соціальна робота – це заснована на практиці професія та академічна дисципліна, яка сприяє соціальним змінам та розвитку, соціальній згуртованості, активізації та звільненню людей. Центральне місце в соціальній роботі посідають принципи соціальної справедливості, прав людини, колективної відповідальності і поваги до різноманітності. Підкріплена теоріями соціальної роботи, соціальними і гуманітарними науками, а також місцевими знаннями соціальна робота залучає людей і структури для вирішення життєвих проблем та

підвищення добробуту. Наведене вище визначення може бути посилене на національному та/або регіональному рівнях».

На відміну від попереднього міжнародного визначення, що було чинним у 2001–2014 рр., у новим визначенні стверджується, що соціальна робота є не лише професійною практикою, а й академічною дисципліною. Якщо раніше мова йшла про те, що соціальна робота спирається на теорії людської поведінки (фактично – психологічні теорії) та теорії систем (соціологічні теорії), то нині йдеться про наявність власних теорій соціальної роботи і опертя на більш широкий спектр гуманітарного знання (наприклад, під час дискусій наголошувалось, що важливими є філософські ідеї гуманізму, соціальної справедливості тощо), з одного боку, і на місцеві знання, з іншого.

Слід також звернути увагу, що у новому визначенні з'явилися нові конструкти «соціальної згуртованості» та «колективної відповідальності» та акцентовано увагу на структурних чинниках, що цілком відповідає уявленням як прихильників соціологічних теорій, так і такого розуміння міжнародної соціальної роботи, що зосереджується на структурних компонентах і потребі державного/наддержавного регулювання розв'язання соціальних проблем (Н. Ахмаді, Л. Домінеллі, Р. Хагман та ін.).

Таким чином, у зарубіжній науковій літературі сформувалось уявлення про міжнародну соціальну роботу як про транснаціональну діяльність (діяльність понад кордони) соціальних працівників та тих, хто представляє професію соціальна робота, щодо підвищення добробуту людей і поваги до їх гідності. Ця концепція живиться ідеями глобалізації, сталого розвитку, прав людини і транснаціональної демократії, соціальної інклюзії і соціального розвитку. Механізмами реалізації міжнародної соціальної роботи є дії, які передбачають обмін практикою та формування наднаціонального нормативного та фахового регулювання розв'язання соціальних проблем, визначення «ідеалістичних концепцій» розвитку соціальної роботи як професійної діяльності та академічної дисципліни.

2. Питання сталого розвитку та його зв'язків зі сферою соціальної роботи почали обговорюватися міжнародною спільнотою від початку 2000-х років.

Сталося це після обговорення концепції сталого (стійкого) розвитку на конференції ООН з проблем довкілля та розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.), а також на IX спеціальній сесії Генеральної Асамблеї ООН з тих же питань за участі глав держав та урядів (Нью-Йорк, 1997 р.). У 2012 році на черговій конференції в Ріо-де-Жанейро ухвалили документ «Майбутнє, якого ми прагнемо». Саме на його основі робоча група ООН підготувала звіт «Дорога до гідності до 2030 року: подолання бідності, покращення життя і захист планети», опублікований в грудні 2014 року. У 2015 р. після активного обговорення вищезгаданих документів, було прийнято Глобальні цілі сталого розвитку.

Глобальні ЦСР мають багато спільного із сучасною соціальною роботою. До прикладу, в документах ООН використовуються такі категорії, як гідність людини, ставлення з повагою до різноманітності, рівність та недискримінація, впевненість, розширення можливостей, самодопомога та всебічна реалізація людського потенціалу. Ці категорії є важливими у практичній діяльності соціальних працівників, оскільки вони є основою фахового світогляду у галузі соціальної роботи.

У 2017 р. Міжнародний день соціальної роботи, що припадає на другий вівторок березня, пройшов під гаслом «Сприяння сталості громад і довкілля». Глобальний форум соціальної роботи, що відбувається кожні два роки, у 2018 році пройшов під назвою «Сталість довкілля і громад: рішення людей у мінливому суспільстві».

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити певні напрями теоретичного та практичного дискурсів щодо взаємозв'язків сталого розвитку і соціальної роботи:

1) соціально-екологічні практики соціальної роботи, що актуалізують ідеї сталого позитивного розвитку людини і громади; обґрунтовують специфічні процедури впливу соціальних робітників в умовах екологічних і техногенних викликів;

2) концепції і теорії «зеленої соціальної роботи», що базуються на структурному підході до вирішення проблем бідності та соціальної нерівності, акцентують увагу на потребах у такій діяльності фахівців, яка б орієнтувалась на



забезпечення належних умов збереження довкілля і «екологічної справедливості», рівного доступу до природних ресурсів;

3) дотримання прав людини і боротьба з бідністю, макросистемна «політична соціальна робота» як відповідь економічній кризі та політиці економічної заощадливості, що втілилась у серйозному перегляді низки соціальних програм.

Зважаючи на чинні документи і аналіз завдань соціальної роботи в контексті глобальних ЦСР, сьогодні необхідним є втілення підходів, що сприяють забезпеченню сталого соціального розвитку людини і громади, в якій вона проживає, захист прав людини, зокрема на безпечні умови життя.

Наразі концепції сталого розвитку все частіше зустрічаються в документах, що визначають задачі розвитку соціальної роботи. Становлення ідей «зеленої соціальної роботи» (екологічний напрям у соціальній роботі) сьогодні посилює досить традиційну для соціальної роботи парадигму забезпечення прав людини і сталого розвитку громади, які базуються на структурному підході та макропрактиках соціальної роботи.

3. Протягом ХХ ст. соціальна робота в багатьох країнах проходила тривалі та нелінійні процеси професіоналізації. Зараз у ній спостерігаються різновекторні тенденції – з одного боку, суворішими стають вимоги до професійності соціальних працівників, а з іншого – має місце депрофесіоналізація, поява парaproфесійних працівників. Також важливим у сучасній соціальній роботі став акцент на біопсихосоціальному (цілісному) підході та роботі соціальних працівників у складі мультидисциплінарного та інтрадисциплінарного колективу, де вони можуть перебувати у ролі координаторів, ситуативних керівників, консультантів та ін. З огляду на це, ролі, завдання і повноваження соціальних працівників, їхня взаємодія з фахівцями різних галузей потребують певного переосмислення. Тому необхідною зараз постає рефлексія над фаховими межами соціальної роботи.

Відзначимо, що соціальна робота є однією з тих сфер професійної діяльності, межі якої зумовлені локальними культурами. Багатофункціональна спрямованість цієї галузі підтверджується і глобальним визначенням соціальної

роботи, прийнятим після довготривалого обговорення міжнародними професійними асоціаціями соціальних працівників у 2014 р. У сучасній соціальній роботі важливе значення мають макропрактики, структурні впливи, політичні активності та ін., а не лише традиційні види індивідуальної роботи з особами чи сім'ями. Ухвалені останніми роками документи дозволяють виводити дискусії щодо майбутнього соціальної роботи на новий рівень, адже у них містяться пропозиції та рекомендації стосовно можливостей пристосування соціальної роботи до функціонування на національному та місцевому рівнях.

В Україні дискусія щодо місця соціальної роботи в освітньому середовищі посилилась після того, як у 2015 р. був ухвалений новий перелік спеціальностей, за яким відбувається підготовка у ЗВО. Відповідно до Переліку, спеціальність «Соціальна робота» отримала окремий статус, а підготовка соціальних працівників повинна відбуватися на бакалаврському, магістерському та докторському рівнях. Цей підхід гармонізовано із сучасною загальноєвропейською практикою і європейською класифікацією спеціальностей вищої освіти. Разом з тим, було втрачено самостійний статус спеціальності «Соціальна педагогіка», що мала розвиток в Україні протягом близько 20 років.

Такі рішення спричинили бурхливі дискусії в експертній спільноті та викликали чимало проблем практичного характеру: чи потрібно розділяти дослідження із соціальної роботи та соціальної педагогіки (адже не слід забувати про сформовані традиції останніх в Україні), який зміст слід вкладати в програму підготовки Ph.D., що має визначати методологію досліджень у галузі соціальної роботи тощо? Ще однією актуальною проблемою стали кваліфікаційні вимоги до соціальних педагогів у школах. Наразі від них вимагається наявність вищої педагогічної освіти, тоді як випускники за спеціальністю «Соціальна робота» не вважаються такими, що мають цю освіту.

Гострою проблемою залишається і брак посад соціальних працівників в багатьох установах, що належать до соціальної сфери (наприклад, психоневрологічні інтернати) чи сфери охорони здоров'я (будинки дитини, реабілітаційні центри тощо). Безумовно, ці заклади – соціальні по суті – повинні

були б мати статус закладів соціальної роботи з мультидисциплінарними командами, але в них відсутні як соціальні працівники, так і будь-які подібні команди.

У середині 2000-х рр. поширеними стали практики залучення до певних медичних установ України (СНІД-центри, наркологічні диспансери та ін.) соціальних працівників з неурядових організацій. Ці працівники, як правило, є парапрофесіоналами та не мають освіти із соціальної роботи. Межі їхньої компетенції й обов'язки варіюються від закладу до закладу і до певної міри залежать від бачення керівників закладів охорони здоров'я. При цьому результати досліджень засвідчують потребу у перерозподілі функціональних обов'язків, вказують на необхідність «більш чітко визначити функції психологів та соціальних працівників, що є одним з істотних резервів для розвантаження медичного персоналу від не властивих для нього функцій».

На даний час, важко казати про належний розвиток мультидисциплінарного підходу в Україні. Частково його підміняє міжсекторальна (міжвідомча) взаємодія на рівні територіальних громад. Остання є корисною при створенні системи перерозподілу клієнтів, але за її рахунок складно надавати підтримку з інтегрованим біопсихосоціальним впливом, наприклад у випадку раннього втручання, інклюзивної освіти, комплексної психосоціальної реабілітації.

Таким чином, соціальна робота в Україні поки що не оформлена належним чином як професійна діяльність (щоправда, подібні тенденції спостерігаються і в інших країнах на пострадянському просторі). Загалом, маємо низку запитань, які потребують відповідей. Чи доцільним буде продовження розвитку чинних соціальних служб, в яких працюють переважно парапрофесіонали, або раціональнішим є формування ринку праці, інноваційних соціальних послуг та нових служб відповідного профілю, які потребуватимуть фахівців відповідної кваліфікації?

Питання професійних меж завжди було дуже важливим для соціальної роботи, бо саме у цих межах виникають умови для професійних комунікацій та відчуття безпеки, з ними пов'язані уявлення про етичну поведінку соціальних

працівників по відношенню до клієнтів, колег і всього суспільства, відповідно до них формується зміст повноважень та функціональних обов'язків.

Сьогодні у розвитку соціальної роботи виділяють два рівні меж: 1) межі особистої відповідальності фахівців; компетентностей і повноважень соціальних працівників у колективі; 2) межі соціальної роботи як професійної сфери, дисципліни і наукової галузі. Якщо говорити про Україну, в обох випадках спостерігаємо розмитість фахових меж. Це відбувається відповідно до глобальних тенденцій розширення сфери соціальної роботи, але у той же час зумовлене національними процесами.

## Рекомендована література

### *Базова література*

1. Безпалько О.В. Соціальне проектування: Навчальний посібник / О.В. Безпалько. – К., 2010. – 127 с.
2. Ключик О., Комаровський В., Косцелецький П. та ін. П'ять вдалих кроків до європейського проекту: посібник. – Варшава, 2009. – 98 с.
3. Соціальна робота: технологічний аспект : навч. посіб. / за ред. А. Й. Капської. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 352 с.
4. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами : підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
5. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад. Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

### *Додаткова література*

1. Кліменко Г., Софій О., Макферсон Д. Менеджмент неурядових організацій: Тренінговий модуль / За заг. ред. О. Красюкової-Еннз, М. Сварника. Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні». – К., 2010. – 50 с.
2. Методичні рекомендації щодо написання проектних заявок [Електронний ресурс] / Режим доступу до джерела: <http://tulchin-rda.gov.ua/upload/files/Методичні%20рекомендації.pdf>
3. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проектів / О.О. Яременко, О.Р. Артюр, О.М. Балакірева та ін. – К.: Державний центр соціальних служб для молоді; Державний інститут проблем сім'ї та молоді, 2002. – 123 с.
4. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
5. Посібник з проведення конкурсів проектів ОГС за державного фінансування (український та міжнародний досвід). – К.: Ваїте, 2017. – 198 с.
6. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В. А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К. «К.І.С.», 2010. – 276 с.

7. Семигіна Т. Сучасна соціальна робота. – К.: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. – 275 с.
8. Управління проектами: навчальний посібник Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
9. Чотири кроки до успіху: посібник з менеджменту для неурядових організацій / Упор. В. Меленівська. – Творчий центр «Каунтерпарт». – К.: «МАКАР», 2005. – 248 с.
10. Як підготувати якісний соціальний проєкт? / Методичний посібник. – К., 2010. – 68 с. [Електронний ресурс] / Режим доступу до джерела: <https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/yak-pidgotuvati-yakisnii---sotsialnii---proyekt.pdf>

#### *Інформаційні ресурси*

(доступ надається в мережі НТУУ «КПІ»: бібліотека, навчальні корпуси, гуртожитки)

1. Науково-технічна бібліотека НТУУ "КПІ ім. Ігоря Сікорського" - <http://opac.kpi.ua/F?RN=477898252>

## ДОДАТКИ

### Додаток 1.

#### ТЕМАТИКА І ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

##### Заняття 1.

###### **Тема: Теоретичні основи соціального проектування**

**Ключові слова:** соціальний проект, соціальне проектування, соціальні інновації, стратегії проектної діяльності, умови проектної діяльності, проектний фон.

###### **План**

1. Сутність соціального проектування.
2. Етапи соціального проектування.
3. Стратегії проектної діяльності.
4. Умови проектної діяльності. Проектний фон.

**Основна література: 1–5.**

**Додаткова література: 3, 4, 7, 8.**

**Інформаційні ресурси: 1.**

**Питання для самоконтролю:**

Якими є складові соціального проектування?

**Завдання для самостійної роботи:**

Назвіть основні вимоги до соціального проектування.

Яким чином можливо класифікувати проекти соціальної спрямованості?

##### Заняття 2.

###### **Тема: Технологія розробки соціального проекту**

**Основні поняття:** життєздатність проекту, проектна ідея, актуальність проекту, самоаналіз, мета і завдання проекту, аплікаційна форма, текстовий опис проекту, проектна заявка, бюджет проекту.

###### **План**

1. Життєвий цикл проекту.
2. Вимоги до формулювання мети і завдань проекту.
3. Поняття аплікаційної форми.

4. Текстове оформлення проекту: види і компоненти.
5. Фінансове забезпечення проекту. Підготовка бюджету.

**Основна література: 1–5.**

**Додаткова література: 2, 4, 6, 8, 9, 10.**

**Інформаційні ресурси: 1.**

**Питання для самоконтролю:**

Етапи підготовки соціального проекту.

**Завдання для самостійної роботи:**

Визначте, хто є головними учасниками проекту та якою є їх роль.

Виділіть внутрішні та зовнішні чинники проектного середовища.

### Заняття 3.

**Тема: Соціальна експертиза як метод оцінки соціального проекту**

**Основні поняття:** соціальна експертиза, експерт, методи відбору експертів, експертна оцінка, модель соціальної експертизи, рецензія, моніторинг, експертна рада.

### План

1. Моделі соціальної експертизи.
2. Організація соціальної експертизи.
3. Експерти. Методи відбору експертів і роботи з ними.
4. Надійність експертних оцінок.
5. Методи соціальної експертизи.

**Базова література: 1–5.**

**Додаткова література: 3, 4, 6, 8.**

**Інформаційні ресурси: 1**

**Питання для самоконтролю:**

Мета та функції соціальної експертизи.

**Завдання для самостійної роботи:**

Підсумки соціальної експертизи. Форма подання соціальної експертизи.

Від чого залежить ефективність соціальної експертизи?



## Заняття 4.

### **Тема: Реалізація проекту як заключний етап проектної діяльності**

**Основні поняття:** захист проекту, презентація проекту, механізми реалізації проекту, структура управління, консорціум, кадрове забезпечення проекту, контроль за реалізацією проекту, ліквідація проекту.

#### **План**

1. Захист проекту.
2. Управління реалізацією проекту.
3. Контроль над реалізацією проекту.
4. Ліквідація проекту.

**Базова література: 1–5.**

**Додаткова література: 3, 4, 6, 7, 8.**

**Інформаційні ресурси: 1.**

**Питання для самоконтролю:**

Якими методами можна підвищити готовність персоналу до реалізації проекту?

**Завдання для самостійної роботи:**

Завершення проекту та ліквідація проекту – це одне й те саме?

Визначте у чому може полягати складність моральних аспектів реалізації проектів.

## Заняття 5.

### **Тема: Методи колективної роботи над проектом та соціальна діагностика**

**Основні поняття:** методи роботи над проектом, «мозковий штурм», метод синектики, ділова гра, метод фокальних об'єктів, метод контрольних запитань, метод сценаріїв, соціальна діагностика, соціальний показник.

#### **План**

1. Поняття і функції методів колективної роботи над проектом.
2. Види методів роботи над проектом, їх характеристика.
3. Особливості соціальної діагностики.

4. Соціальний показник. Вимоги до соціальних показників.
5. Етапи соціальної діагностики.

**Базова література: 1–5.**

**Додаткова література: 3, 4, 6, 8.**

**Інформаційні ресурси: 1.**

**Питання для самоконтролю:**

Формування проектної команди.

**Завдання для самостійної роботи:**

Для чого необхідні діагнози і прогнози у соціальному проектуванні?

Назвіть типові помилки при встановленні соціальних показників.

### Заняття 6.

**Тема: Успішні практики соціальних проектів у світі**

**Основні поняття:** практики соціальних проектів у світі, фандрейзинг, краудфандинг, грант, грантова програма, конкурсна пропозиція, донор проекту.

### План

1. Focus on the Person, Греція.
2. Active Citizens, Британська рада.
3. Exit, Швеція.
4. Village Energy, Уганда.

**Базова література: 1–5.**

**Додаткова література: 2, 5, 6, 8, 9, 10.**

**Інформаційні ресурси: 1.**

**Питання для самоконтролю:**

Правила ефективного фандрейзингу.

**Завдання для самостійної роботи:**

Проаналізуйте текст Міжнародної Декларації етичних принципів фандрейзингу.

## Заняття 7.

**Тема: Успішні практики соціальних проектів в Україні**

**Основні поняття:** практики соціальних проектів в Україні, фандрейзинг, краудфандинг, грант, грантова програма, конкурсна пропозиція, донор проекту.

**План**

1. Тепле місто, Івано-Франківськ.
2. Благодійна крамниця «Ласка».
3. Спільнота «Емаус-Оселя».
4. Urban Space 100/500.
5. Студія онлайн-освіти «EdEra».

**Базова література: 1–5.**

**Додаткова література: 2, 5, 6, 8, 9.**

**Інформаційні ресурси: 1.**

**Питання для самоконтролю:**

Теоретико-методичні засади проектної діяльності в закладах освіти.

**Завдання для самостійної роботи:**

На Вашу думку, чи можливо визначити універсальний алгоритм пошуку коштів?

Основні методики роботи фандрейзера.

## Заняття 8.

**Тема: Міжнародні та національні програми і проекти у соціальній сфері**

**Основні поняття:** ресурсна база проекту, фандрейзинг, краудфандинг, проекти у сфері соціального підприємництва, проекти у сфері соціального захисту, волонтерські і благодійні проекти.

**План**

1. Програми і проекти у сфері соціального підприємництва.
2. Програми і проекти у сфері соціального захисту.
3. Програми і проекти у сфері благодійництва.
4. Програми і проекти у сфері волонтерства.

**Базова література: 1–5.**

**Додаткова література: 2, 5, 6, 8, 9, 10.**

**Інформаційні ресурси: 1.**

**Питання для самоконтролю:**

Джерела формування ресурсної бази проекту.

**Завдання для самостійної роботи:**

Назвіть успішні приклади краудфандингу для України.

Яким чином краще залучати ресурси бізнес-компаній у проектній діяльності?

### Заняття 9.

**Тема: Глобальні тенденції реорганізації методів управління міжнародними проектами у галузі соціальної роботи**

**Основні поняття:** глобалізація, соціальна робота, інклюзія та ексклюзія, дискримінація, резильєнтність, якість життя, онлайн технології.

#### План

1. Глобальні принципи та пріоритети соціальної роботи.
2. Сучасні концепції, важливі для соціальної роботи: інклюзія та ексклюзія, дискримінація, резильєнтність, якість життя.
3. Етичні міркування у дослідженнях із соціальної роботи.
4. Розвиток у сучасній соціальній роботі підходів, орієнтованих на сильні сторони клієнтів.
5. Онлайн технології у практичній соціальній роботі та їх використання у проектній діяльності.

**Базова література: 1–5.**

**Додаткова література: 4, 7, 8, 10.**

**Інформаційні ресурси: 1.**

**Питання для самоконтролю:**

Розвиток власних теорій соціальної роботи: глобальні тенденції.

**Завдання для самостійної роботи:**

Визначте нові глобальні етичні принципи соціальної роботи.

Зелена соціальна робота: виникнення, розвиток та перспективи.

## Додаток 2.

### ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне завдання виконується студентами у форматі розробки авторського соціального проекту. Розроблення і захист проекту є важливою формою самостійної роботи студентів.

Представлення авторського проекту – це творча робота студента, що засвідчує його знання спеціалізованої літератури з цієї теми, розуміння основних підходів до вирішення наукової і практичної проблеми, а також відображає власні професійні погляди майбутнього фахівця і демонструє його вміння усвідомлювати особливості соціальної дійсності на основі теоретичних знань.

Кожен студент розробляє авторський проект, спрямований на розв’язання визначеної соціальної проблеми. У проекті мають бути такі складові:

- концепція проекту (обґрунтування актуальності, обраної для проекту соціальної проблеми, мета, завдання проекту, цільова група, місце реалізації проекту, можливі партнери);
- план реалізації проекту (перелік заходів та термінів проведення);
- бюджет проекту.

#### Критерії оцінювання соціального проекту

№ з/п	Критерії оцінювання роботи	Максимальна оцінка в балах
1	Обґрунтування актуальності	1
2	Визначення мети і завдань	1
3	План реалізації проекту (етапи, цільова аудиторія)	4
4	Складання кошторису	4
5	Очікувані результати та ризики	2
6	Презентація проекту	3
	Всього:	15