

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Т.І. Бутченко

СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Соціальна робота»
освітньо-професійної програми «Соціальна робота»

Затверджено
вченою радою ЗНУ,
протокол № 9
від 29.02.2026 р.

Запоріжжя
2026

УДК: 364-78:005.8(075.8)
Б 936

Бутченко Т. І. Соціальне проєктування : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Соціальна робота» освітньо-професійної програми «Соціальна робота». Запоріжжя : ЗНУ, 2026. 100 с.

У навчальному посібнику висвітлюються теоретико-методологічні та організаційно-методичні засади соціального проєктування, розкривається сутність цієї діяльності, її механізм, методичні прийоми здійснення.

Структурно навчальний посібник складається з двох розділів: у першому розкрито теоретико-методологічні засади соціального проєктування, його понятійний апарат, функції, сфери застосування та рівні механізму реалізації. Другий розділ присвячено організаційно-методичним аспектам розробки, планування, моніторингу, оцінювання та презентації соціальних проєктів і містить підсумкове практичне завдання. До кожної теми додано перелік питань для самоконтролю та практичні завдання.

Навчальне видання призначається для студентів і викладачів закладів вищої освіти, лідерів і учасників громадських організацій, посадових осіб органів державної влади і місцевого самоврядування та всіх, хто цікавиться соціальним проєктуванням.

Рецензент

Є.Г.Цокур, д.політ.н., завідувач
кафедри політології, професор кафедри

Відповідальний за випуск

Т.І.Бутченко, д.філос.н., завідувач
кафедри філософії, публічного управління
та соціальної роботи, професор кафедри

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.....	8
Тема 1. Зміст поняття «соціальне проектування».....	8
1. Поняття «прогноз», «проект», «програма», «план».....	8
2. Особливості соціального проектування.....	9
3. Використання прогностичних підходів у соціальному проектуванні.....	11
4. Функції соціального проектування.....	12
5. Особливості проектної діяльності у соціальній роботі.....	13
Тема 2. Соціальне проектування у різних сферах суспільства.....	16
1. Соціальне проектування в економіці	16
2. Проектування в соціальній сфері	18
3. Соціальне проектування в політиці	20
4. Соціальне проектування в духовній сфері.....	22
Тема 3. Ціннісно-вольовий рівень механізму соціального проектування.....	26
1. Ціннісно-вольовий рівень у механізмі соціального проектування.....	26
2. Потреби як рушії соціального проектування.....	26
3. Соціально-проектні інтереси.....	28
4. Соціально-проектна уява та ідеали.....	28
Тема 4. Концептуальний рівень механізму соціального проектування.....	32
1. Формування концептуального рівня механізму соціального проектування.....	32
2. Науково-теоретичні принципи механізму соціального проектування.....	34
3. Методи активізації концептуального рівня механізму соціального проектування.....	36
Тема 5. Перцептуальний рівень механізму соціального проектування.....	39
1. Перцептуальна форма соціального проекту.....	39
2. Мова соціального проекту.....	40
3. Нормотворча техніка у соціальному проектуванні.....	43
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.....	48
Тема 6. Проблема, цілі та завдання соціального проекту.....	48
1. Визначення проблеми соціального проекту.....	48
2. Визначення цілей соціального проекту.....	52
Тема 7. Учасники соціального проекту.....	58
1. Загальна характеристика учасників соціального проекту.....	58
2. Команда соціального проекту.....	60
3. Аналіз стейкхолдерів соціального проекту.....	61
Тема 8. Планування соціального проекту.....	65
1. Планування часу і ресурсів соціального проекту.....	65
2. Розробка бюджету проекту.....	68
Тема 9. Контроль виконання та моніторинг реалізації соціального	

проєкту.....	74
1. Контроль в управлінні соціальним проєктом.....	74
2. Моніторинг логіки впровадження соціального проєкту.....	76
3. Критерії оцінки результатів соціального проєкту.....	78
Тема 10. Презентація соціальних проєктів.....	81
1. Різновиди презентацій у соціальному проєктуванні.....	81
2. Підготовка презентації соціального проєкту.....	82
3. Пітчінг соціальних проєктів.....	84
ПІДСУМКОВЕ ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ	
«СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ».....	87
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	97
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	99

ПЕРЕДМОВА

В умовах повномасштабної війни постають масштабні соціальні проблеми, пов'язані з внутрішнім переміщенням населення, руйнуванням інфраструктури, зростанням рівня бідності, соціальної вразливості та потреби у комплексній підтримці громад. Для вирішення всіх цих проблем потрібні дієві соціальні проекти та програми, спрямовані на підтримку вразливих груп, відновлення соціальної інфраструктури та розвиток громадської активності. Своєю чергою, виникає потреба у фахівцях, здатних професійно проектувати відповідні соціальні зміни. Відтак соціально-проектна підготовка майбутніх соціальних працівників – стратегічно важливе завдання, від розв'язання якого значною мірою залежить успішність соціального відновлення України.

Сьогодні до соціально-проектної діяльності залучається широке коло громадських активістів, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, соціальних фондів і служб. Водночас залишається актуальною проблема інструменталізації соціально-проектної культури. У популярних посібниках соціальне проектування нерідко зводиться переважно до техніки підготовки грантових заявок, що не забезпечує цілісного розуміння соціальних проблем, логіки проектних змін, участі стейкхолдерів і довгострокових наслідків соціальних інтервенцій.

Цей посібник підготовлений у рамках дисципліни «Соціальне проектування», яка вивчається здобувачами ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Соціальна робота» освітньо-професійної програми «Соціальна робота».

Мета дисципліни «**Соціальне проектування**» полягає у формуванні у здобувачів вищої освіти комплексної соціально-проектної компетентності, необхідної для ініціювання, розробки та реалізації соціальних проектів і програм, спрямованих на вирішення актуальних соціальних проблем, підвищення соціального добробуту громад і цільових груп.

Курс орієнтований на засвоєння здобувачами підходів і інструментів, що дозволяють **виявляти й аналізувати соціальні проблеми**, обґрунтовувати соціально значущі проектні ідеї, **визначати цілі та завдання соціальних проектів**, планувати заходи, ресурси й бюджет, організовувати взаємодію з клієнтами, громадами, організаціями-партнерами та іншими стейкхолдерами, а також оцінювати очікувані результати й соціальний вплив проектної діяльності.

Дисципліна є важливою складовою професійної підготовки фахівців із соціальної роботи, оскільки сучасний ринок праці вимагає від соціальних працівників **уміння працювати в проектному форматі**, залучати ресурси, брати участь у реалізації грантових програм, соціальних ініціатив органів місцевого самоврядування, неурядових і міжнародних організацій. Без володіння навичками соціального проектування ефективна професійна діяльність у сфері соціальної роботи, соціальних послуг, забезпечення повоєнного відновлення та розвитку громад є неможливою.

Відповідно до цього побудовано структуру навчального посібника та здійснено логічний розподіл навчального матеріалу між його темами.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі повинні:

Знати:

- теоретико-методологічні засади соціального проектування, його місце у системі соціальної роботи;
- методики виявлення, аналізу та концептуалізації соціальних проблем в межах проєктної діяльності;
- підходи до прогнозування перебігу соціальних процесів і наслідків проєктів;
- методики визначення цілей, завдань, індикаторів результативності та соціального впливу проєктів;
- методи збору, оброблення й аналізу інформації з різних джерел;
- роль учасників проєкту, особливості професійної взаємодії між ними;
- підходи до ініціювання соціальних змін і підвищення соціального добробуту через проєктну діяльність.

Уміти:

- здійснювати пошук, критичний аналіз і синтез інформації з різних джерел для обґрунтування соціального проєкту;
- виявляти, формулювати та структуровано розв'язувати соціальні проблеми засобами соціального проектування;
- прогнозувати перебіг соціальних процесів і оцінювати можливі соціальні наслідки проєктних рішень;
- застосовувати сучасні експериментальні та дослідницькі методи роботи з соціальними об'єктами в польових і лабораторних умовах;
- розробляти соціальні проєкти та програми з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів;
- ініціювати та реалізовувати соціальні зміни, спрямовані на підвищення соціального добробуту й соціальної безпеки;
- ефективно взаємодіяти з клієнтами, представниками різних професійних груп, громадськими організаціями та органами влади у процесі розробки та реалізації соціальних проєктів;
- розробляти перспективні й поточні плани проєктної діяльності, приймати обґрунтовані управлінські рішення у складних ситуаціях;
- креативно розв'язувати проблеми, генерувати інноваційні ідеї та застосовувати творчі підходи до проектування соціальних змін.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні досягти таких компетентостей і результатів навчання:

➤ **компетентності:** здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми; здатність прогнозувати перебіг різних соціальних процесів; здатність застосовувати сучасні експериментальні методи роботи з соціальними об'єктами в польових і лабораторних умовах; здатність до надання допомоги та

підтримки клієнтів із врахуванням їх індивідуальних потреб, вікових відмінностей, гендерних, етнічних та інших особливостей; здатність ініціювати соціальні зміни, спрямовані на піднесення соціального добробуту; здатність до розробки та реалізації соціальних проєктів і програм; здатність взаємодіяти з клієнтами, представниками різних професійних груп та громад; здатність дотримуватися етичних принципів та стандартів соціальної роботи.

➤ **програмні результати:** розробляти перспективні та поточні плани, програми проведення заходів, оперативно приймати ефективні рішення у складних ситуаціях; визначати зміст співпраці з організаціями-партнерами з соціальної роботи для виконання завдань професійної діяльності; приймати практичні рішення для покращення соціального добробуту та підвищення соціальної безпеки; демонструвати уміння креативно вирішувати проблеми та приймати інноваційні рішення, мислити та застосовувати творчі здібності до формування принципово нових ідей.

Виходячи із зазначеного, навчальний посібник містить виклад основних тем курсу, питання для самоперевірки, практичні завдання, рекомендації для заповнення проєктної заявки, список рекомендованих джерел і літератури як до окремих тем, так і курсу в цілому.


РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

ТЕМА 1. ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ»

ПЛАН

1. Поняття «прогноз», «проект», «програма», «план».
2. Особливості соціального проектування.
3. Використання прогностичних підходів у соціальному проектуванні.
4. Функції соціального проектування.
5. Особливості проектної діяльності у соціальній роботі.

 **Головні поняття теми:** проектування, програмування, планування, діалог, утопія, прототип, конструктивна цілісність проекту, функціональна цілісність проекту, новизна проекту, «італійський страйк», або «обструкція», «соціальна робота», «імпаурмент»

1. Поняття «прогноз», «проект», «програма», «план»

Поняття «прогноз», «проект», «програма» та «план» нерідко використовуються як взаємозамінні. Але таке ототожнення є методологічно некоректним, оскільки кожне з цих понять фіксує **різні рівні, функції та логіку роботи з майбутнім**, а їх плутанина призводить до спрощення проектної діяльності та помилок у практиці соціального управління.

Прогноз – це науково обґрунтоване передбачення можливих станів, тенденцій і сценаріїв розвитку певного об'єкта або процесу в майбутньому. Прогноз не задає нормативної мети й не містить приписів до дії, а виконує **аналітико-діагностичну функцію**, окреслюючи поле можливого та ймовірного. У соціальній сфері прогнозування дозволяє виявляти ризики, потенційні проблеми та альтернативні траєкторії розвитку соціальних процесів.

Проект, на відміну від прогнозу, має **нормативно-конструктивний характер** і спрямований не на опис можливого майбутнього, а на **створення бажаного стану** соціальної реальності. Проектування полягає у конструюванні завершених, здійснених, конструктивно та функціонально цілісних ідеальних моделей нових штучних об'єктів або соціальних приписів та визначенні умов і способів їх реалізації у конкретно-історичних просторово-часових межах. Проект завжди передбачає елемент новизни та відповідальності за наслідки втручання у соціальну реальність.

Виділяючи загальні характеристики проектування, притаманні як інженерно-технічним, так і соціальним різновидам, слід наголосити на його відповідності об'єктивним закономірностям реальності, здійсненності в конкретному просторі й часі, конструктивній і функціональній цілісності, завершеності та історично змінній новизні. Саме ці ознаки дозволяють відмежувати проект від утопій або декларацій.

Програма є формою **організаційного розгортання проєкту** і охоплює сукупність взаємопов'язаних заходів, механізмів, ресурсів та інституційних рішень, спрямованих на поетапну реалізацію проєктної моделі. Якщо проєкт відповідає на питання *«що і яким має бути створено»*, то програма конкретизує *«як саме і за допомогою яких інструментів це буде реалізовано»*. Програма, як правило, має середньо- або довгостроковий характер і може включати кілька окремих проєктів.

План є найбільш конкретизованою формою організації діяльності та виконує **оперативно-розподільчу функцію**. Він фіксує часові межі, послідовність дій, відповідальних осіб і обсяг ресурсів, необхідних для реалізації окремих етапів програми або проєкту. На відміну від проєкту й програми, план не містить концептуальної новизни, а спрямований на практичне впорядкування вже прийнятих рішень у визначених просторово-часових інтервалах.

Таким чином, **прогнозування, проєктування, програмування та планування** утворюють логічно пов'язаний, але внутрішньо диференційований ланцюг роботи з майбутнім. Прогноз окреслює можливі сценарії розвитку, проєкт формує нормативну модель бажаних змін, програма забезпечує організаційну логіку їх реалізації, а план здійснює конкретний розподіл ресурсів і дій. Усвідомлення цієї відмінності є принципово важливим для методологічно коректного визначення поняття «соціальне проєктування» та забезпечення повного циклу розробки та реалізації соціальних проєктів на практиці.

2. Особливості соціального проєктування

Соціальному проєктуванню, на відміну від інженерно-технічного, **притаманна низка особливостей**:

1) об'єктами можуть бути суспільні відносини різних масштабів і вимірів: соціальних організмів у цілому, окремих сфер та інститутів суспільної життєдіяльності (економічної, соціальної, політичної, духовної), певного територіального охоплення (міжнародного, національного, регіонального, локального);

2) форма діалогу між соціальним суб'єктом та суспільством, поступальне розгортання якого втілює в собі досягнення соціальної згоди;

3) гнучкість, відкритість суспільним запитам, що межує з мірою дотримання конструктивної та функціональної цілісності розроблюваного проєкту. Йдеться про філігранно тонку працю, в ході якої аналітичне визначення типологічних рамок відтворення або збереження певної якості суспільного явища має доповнюватися індивідуалізуючим підходом, мета якого – залишити простір для вільної самореалізації значущого індивідуального й групового потенціалу людини;

4) мова соціальних проєктів менш формалізована, ніж мова інженерно-технічних проєктів. Зазначена обставина має не випадковий характер, оскільки, незважаючи на небезпеку спотворення початкового задуму внаслідок невірної

інтерпретації багатозначних засобів природних мов, вони водночас відповідають потребі збереження відкритості запроєктованої моделі, забезпечення рухливості, гнучкості її складових у відповідь на зміни суспільних обставин;

5) можливість коригування проєктних нормативів, правил, виходячи з інтересів суспільства та окремих соціальних груп. В іншому випадку виникає феномен «італійського страйку», або «обструкції», – своєрідних форм протесту, суть яких полягає в якомога максимально точному виконанні працівниками своїх посадових обов'язків і правил та у зв'язку з цим зриві нормального функціонування організації, яка, як показує практика, просто не може адекватно працювати за усіма колись установленими нормами, оскільки останні неодмінно відстають від динамічності середовища та нездатні охопити все багатство форм і змісту суспільних відносин;

б) менш чіткий поділ праці між розробником проєкту та його виконавцем, оскільки, на відміну від інженерно-технічної діяльності, останній відкритим характером спроектованої моделі суспільних відносин залучається до активної участі у доведенні проєкту, реалізації індивідуального підходу до нього, і в такий спосіб, до забезпечення його завершеності та здійсненості.

Узагальнюючи вищезазначені характеристики, **визначимо соціальне проєктування** як діяльність із конструювання завершених, здійснених, динамічно-діалогічних, конструктивно та функціонально цілісних ідеальних моделей нових форм суспільних відносин за конкретно-історичних умов визначеного часу та простору [1, с. 64].

Відповідно від соціального проєктування слід відокремлювати практики конструювання спрощених і одноманітних моделей суспільних процесів, які не враховують реальної складності людського життя. У таких моделях виділяється лише один аспект проблеми, тоді як інші важливі чинники ігноруються. Наприклад, у «запланованому місті» увага зосереджується виключно на зручності переміщення людей і товарів, у «запланованій лікарні» - лише на швидкості надання медичних послуг, а всі соціальні, психологічні та культурні потреби людей залишаються поза увагою. Як зазначає Дж. Скотт: «Все-таки і ми, і проєктувальники знаємо, що будь-який із цих пунктів є переплетенням безлічі пов'язаних дій, що не підпорядковуються подібним простим описам. Навіть шлях від А до В, який, здавалося б, володіє лише однією функцією, може використовуватися і в якості місця для відпочинку, спілкування, пригод і просто для того, щоб насолоджуватися видами природи між А та В» [6, 110].

Логіка уніфікації нерідко має місце і в соціальній роботі, коли, наприклад, проєкти підтримки безробітних обмежуються лише виплатою матеріальної допомоги або короткотерміновими курсами перекваліфікації без урахування психологічного стану людини, її сімейної ситуації, рівня соціальної ізоляції чи мотивації до змін. У результаті спроектована система підтримки виявляється малоефективною, оскільки не охоплює реальну багатовимірність соціальної життєдіяльності людей.

3. Використання прогностичних підходів у соціальному проектуванні

Соціальні проекти завжди функціонують в умовах невизначеності, множинності чинників і відкритості соціальних систем, що зумовлює необхідність використання спеціальних прогностичних підходів.

Виділимо кілька **основних підходів до прогнозування** соціальних процесів і результатів соціальних інтервенцій.

- **екстраполяційний підхід**, що ґрунтується на аналізі наявних соціальних тенденцій і їх можливого продовження у майбутньому. Він дозволяє виявляти стійкі закономірності змін у рівні зайнятості, бідності, міграційних процесах, демографічній структурі тощо. Водночас у соціальному проектуванні цей підхід має обмежене застосування, оскільки соціальні процеси можуть зазнавати різких нелінійних змін під впливом криз, конфліктів або політичних рішень;

- **сценарний підхід**, який передбачає побудову кількох альтернативних сценаріїв розвитку соціальної ситуації залежно від різних комбінацій чинників і управлінських рішень. Сценарне прогнозування дозволяє враховувати невизначеність і варіативність соціального розвитку, а також оцінювати потенційні наслідки різних форматів соціального втручання;

- **нормативно-цільовий підхід**, у межах якого прогнозування здійснюється «від бажаного майбутнього до теперішнього». У цьому випадку визначається нормативно бажаний стан соціального об'єкта (рівень соціального добробуту, доступу до послуг, соціальної інтеграції тощо), а далі аналізуються умови, ресурси й обмеження, необхідні для його досягнення. Цей підхід безпосередньо пов'язаний із проектуванням як діяльністю, спрямованою на свідоме конструювання соціальних змін;

- **експертно-аналітичний підхід**, що спирається на узагальнення професійних суджень фахівців, стейкхолдерів і представників цільових груп. Він дозволяє враховувати неформалізовані знання, локальний досвід і контекстуальні чинники, які часто не піддаються кількісному виміру, але мають вирішальне значення для прогнозування реальних наслідків соціальних втручань;

- **оцінювально-рефлексивний підхід**, який передбачає прогнозування на основі аналізу результатів попередніх соціальних проектів і програм, зокрема їх запланованих і незапланованих ефектів. Такий підхід орієнтований не лише на досягнення формально визначених показників, а й на виявлення побічних наслідків, соціальних ризиків та етичних дилем, що виникають у процесі реалізації соціальних проектів.

Застосування зазначених підходів у соціальному проектуванні не має взаємовиключного характеру. Навпаки, **дієве соціальне проектування ґрунтується на їх поєднанні**, що дозволяє прогнозувати не лише бажані результати соціальних змін, а й потенційні ризики, обмеження та неочікувані наслідки соціальних втручань. У цьому сенсі прогнозування – обов'язкова складова наукового обґрунтування соціальних проектів і програм.

4. Функції соціального проєктування

Соціальне проєктування, подібно до інженерно-технічного, виконує низку загальних функцій.

Насамперед, воно реалізує **пізнавальну функцію**, виступаючи способом пізнання соціальної дійсності та збагачення теорії знанням конкретних шляхів урахування дії об'єктивних соціальних закономірностей у практиці перетворень. У цьому сенсі проєктування є формою поєднання теоретичного осмислення соціальних процесів із практичною орієнтацією на їх зміну.

Важливою є **комунікативна функція** соціального проєктування, яка полягає у забезпеченні обміну значущою інформацією в соціальному часі та просторі. Проєкт виступає засобом узгодження позицій різних соціальних суб'єктів, каналом передачі смислів, цілей і очікувань між розробниками, виконавцями, партнерами та цільовими групами.

Соціальне проєктування також виконує **ідеологічно-мотиваційну функцію**, оскільки сприяє формуванню практичної свідомості людини, наповнює її ідеями, цінностями й концептами теоретичного пізнання, які набувають конкретного вираження у формах соціальної дії. Через проєкти транслюються уявлення про бажані моделі соціального розвитку, справедливості, солідарності та відповідальності.

Управлінська функція соціального проєктування має прояв у розподілі та координації суспільної праці, спрямованої на створення або трансформацію певних соціальних об'єктів, інституцій чи відносин. Проєкт виступає інструментом організації спільної діяльності, визначення ролей, завдань і ресурсів.

Тісно пов'язана з управлінською – **нормативна функція**, яка полягає в нормуванні суспільної життєдіяльності та створенні ідеальних прототипів, що слугують основою для повторювального відтворення соціальних практик, організаційних форм або інституційних рішень. Соціальне проєктування задає зразки допустимого, бажаного й дієвого.

Водночас соціальне проєктування виконує новаторську функцію, оскільки виступає формою творення нового та конструктивного забезпечення актуалізації бажаних і водночас здійснених можливостей розвитку людини й суспільства. За допомогою проєктів відкривається простір для соціальних інновацій, експериментів з новими формами взаємодії та організації соціального життя.

Із новаторською пов'язана **експериментаторська функція** соціального проєктування. Вона полягає у попередній мисленнєвій апробації концептуального задуму нового соціального об'єкта або процесу на предмет його здійсненності, відповідності потребам, інтересам і цінностям соціального суб'єкта та суспільства загалом. Проєктування дозволяє «програти» можливі сценарії розвитку подій до їх практичної реалізації, зменшуючи ризики соціальних помилок.

Поряд із загальними функціями соціальному проєктуванню притаманні й **специфічні функції**, зумовлені його спрямованістю на суспільні перетворення.

Відзначимо **інтегративну функцію**, яка забезпечує згуртування суспільства шляхом об'єднання різних соціальних суб'єктів навколо спільної моделі збереження або перетворення суспільних відносин. Соціальний проєкт виступає точкою консолідації зусиль громади, організацій і інституцій.

Важливою є також **рефлексивна функція**, що проявляється у здатності соціального проєктування бути формою конструктивного осмислення соціальним суб'єктом самого себе, власного досвіду та місця в системі суспільних відносин. Проєктування стимулює критичне переосмислення наявних практик і пошук альтернатив.

Окремо слід виділити **самоврядну функцію** соціального проєктування, яка полягає у формуванні механізмів саморегуляції соціальних систем і їх здатності до самоперетворення у відповідь на виклики зовнішнього середовища. У цьому вимірі соціальне проєктування сприяє розвитку автономії, відповідальності та суб'єктності соціальних спільнот.

Нарешті, соціальне проєктування виконує **легітимаційну функцію**, виступаючи джерелом авторитетності запроєктованих соціальних порядків, організаційних структур і форм взаємодії. Завдяки проєктному обґрунтуванню соціальні зміни набувають суспільного визнання та сприймаються суспільством як обґрунтовані й доцільні.

5. Особливості проєктної діяльності у сфері соціальної роботи

Соціальне проєктування у сфері соціальної роботи має низку специфічних рис, зумовлених особливостями його об'єкта та професійної діяльності соціального працівника.

Об'єктом проєктування у соціальній роботі є проблемні суспільні відносини, в яких унеможлиблюється задоволення істотних потреб людини та соціальних груп. Проєктний вплив спрямований на посилення здатності людей і спільнот до саморегулювання, відновлення та створення суспільних зв'язків у складній життєвій ситуації, стані соціальної вразливості, маргіналізації чи відчуження. Йдеться про індивідів і спільноти, які зазнають впливу бідності, безробіття, внутрішнього переміщення, інвалідності, насильства, соціальної ізоляції, наслідків воєнних дій та інших кризових чинників. У таких умовах соціальний проєкт не може обмежуватися створенням формальних структур допомоги або регламентацією соціальних послуг, а має бути спрямований на комплексне відновлення соціальних зв'язків, підвищення життєстійкості та активізацію внутрішніх ресурсів клієнтів [2, с. 37-42].

Визначальною особливістю соціального проєктування у соціальній роботі є його орієнтація на **принцип імпаурменту** – розширення можливостей особистості та соціальних груп щодо самостійного вирішення власних проблем і впливу на умови свого життя. На відміну від патерналістських моделей соціальної допомоги, соціально-проєктна діяльність у цій сфері спрямована не лише на надання підтримки, а й на формування здатності клієнтів до активної участі у проєктних процесах, прийнятті рішень, плануванні змін та їх реалізації.

Відтак соціальне проектування виступає формою співтворчості соціального працівника і клієнта, де останній виступає не пасивним об'єктом впливу, а суб'єктом соціальних змін. Відповідно зростає значення діалогічності проектування, гнучкості моделей втручання та врахування індивідуальних потреб, досвіду і потенціалу кожної людини чи групи .

Ще однією рисою є необхідність поєднання проектування з соціальною діагностикою. У соціальній роботі проектна діяльність безпосередньо спирається на аналіз життєвих ситуацій клієнтів, виявлення їхніх потреб, ресурсів та бар'єрів соціальної інтеграції. Саме на цій основі формуються цілі соціальних проектів, визначаються завдання, заходи та очікувані результати.

Соціальне проектування у соціальній роботі також характеризується підвищеною увагою до етичних аспектів. Проектні рішення повинні враховувати принципи поваги до гідності людини, недискримінації, добровільності участі, конфіденційності та соціальної справедливості. Відтак складова проектної діяльності у соціальній роботі – постійна рефлексія проектантів щодо можливих наслідків проектних втручань для клієнтів і громад.

Соціальні проекти у сфері соціальної роботи здебільшого реалізуються у взаємодії з різними суб'єктами соціальної політики – органами влади, громадськими організаціями, благодійними фондами, місцевими громадами, що зумовлює потребу у розвитку партнерських моделей проектування та залученні стейкхолдерів до процесу соціальних змін.

Отже, соціальне проектування у соціальній роботі є особливою формою професійної діяльності, орієнтованою на людину у складній життєвій ситуації, відновлення її соціального потенціалу та активну участь у процесах трансформації власного життєвого середовища.

РЕЗЮМЕ

Соціальне проектування має діалогічну природу і не зводиться до нав'язування готових моделей змін, а виступає духовно-організаційним імпульсом, що мобілізує соціально-суб'єктний потенціал суспільства, окремих груп і особистостей до активної участі у перетвореннях. Особливо виразно це має прояв у сфері соціальної роботи, де об'єктом проектування є проблемні людина або соціальна група у складній життєвій ситуації, а ключовим спрямуванням діяльності стає імпаурмент – активізація внутрішніх ресурсів клієнтів і перетворення їх на суб'єктів соціальних змін. Таким чином, соціальне проектування поєднує науково обґрунтоване моделювання з гуманістичною орієнтацією на подолання соціального відчуження, зміцнення соціальних зв'язків і формування стійких громад.



Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття «соціальне проектування» та його основні характеристики.

2. Поясніть відмінності між проектуванням, програмуванням і плануванням як формами конструктивної діяльності.

3. Порівняйте інженерно-технічне та соціальне проектування за об'єктом, мовою опису, рівнем формалізації та механізмами реалізації.

4. Охарактеризуйте специфіку соціального проектування у сфері соціальної роботи з уразливими особами та соціальними групами.

5. Поясніть роль соціального проектування в управлінні соціальними процесами та забезпеченні сталого розвитку громад.

6. Проаналізуйте значення діалогічності та принципу імпаурменту у сучасному соціальному проектуванні.

Практичне завдання

Ознайомтеся з наведеними ситуаціями та дайте відповіді на запитання.

Аналіз кейсу

Ситуація А. Орган місцевої влади ухвалив рішення про затвердження проекту створення центру соціальної підтримки для внутрішньо переміщених осіб без його попереднього обговорення з представниками цієї групи. Формат послуг і режим роботи визначені адміністративно.

Ситуація Б. Соціальні працівники ініціювали зустрічі з внутрішньо переміщеними особами, під час яких обговорювалися їхні потреби, проблеми та можливі шляхи підтримки. На основі спільних рішень було розроблено соціальний проект із залученням самих переселенців до його реалізації.

Завдання: Визначте, в якій із ситуацій дотримано етичних принципів проектування у сфері соціальної роботи, та обґрунтуйте свою відповідь.

Проаналізуйте, у чому полягає діалогічний характер соціального проектування у наведеному прикладі.

Поясніть, як у ситуації Б реалізується принцип імпаурменту.

Зробіть висновок про значення участі клієнтів у соціально-проектній діяльності для досягнення сталих соціальних змін.

Обсяг відповіді – 0,5–1 сторінка

📖 Рекомендовані джерела

1. Безпалько О. В. Соціальне проектування : навч. посіб. / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Ін-т психології та соц. педагогіки. Київ : [б. в.], 2010. 127 с.

2. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 151 с.

3. Бутченко Т. І. Соціально-політичне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : монографія. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2011. 280 с.

4. Масюк О. П., Маловічко О. В., Бутченко Т. І. Соціальне проектування як механізм адаптації міжнародного досвіду соціальної роботи в Україні. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2025. № 1. С. 37-42.

5. Шестакова К. Соціальне проектування: підготовка та евалюація проєкту : навч. посіб. / Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 183 с.

ТЕМА 2. СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ У РІЗНИХ СФЕРАХ СУСПІЛЬСТВА

ПЛАН

1. Соціальне проектування в економіці.
2. Проектування в соціальній сфері.
3. Соціальне проектування в політиці.
4. Соціальне проектування в духовній сфері.

✎ Головні поняття теми: економічні відносини, власність, соціальна сфера, соціальна спільність, політичні відносини, легітимність, панування, держава, духовна сфера, духовність

1. Соціальне проектування в економіці

Об'єктом соціального проектування в економіці виступає сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі виробничої діяльності і відзначаються проблематичністю функціонування або розвитку з точки зору незадоволеності економічних потреб та інтересів соціальних суб'єктів.

Основу економічної сфери суспільства становлять відносини власності на засоби виробництва та інші ресурси. Власність – це система відносин доступу до обмежених матеріальних і фінансових ресурсів, у якій завжди присутні три елементи: той, хто володіє ресурсами (власник), сам ресурс (предмет власності) і ті, хто не має до нього прямого доступу (невласники). На цьому підґрунті людина формується як економічний суб'єкт, здатний приймати рішення щодо організації праці, виробництва товарів і послуг, їх обміну та розподілу доходів.

Водночас відносини власності нерідко супроводжуються соціальними протиріччями та процесами відчуження. Це має прояв, наприклад, у ситуаціях, коли ресурси використовуються лише для швидкого споживання або особистого збагачення без інвестування у розвиток виробництва, освіти чи громад. Таке явище умовно можна назвати «проїданням власності». Прикладом може бути продаж підприємств з метою отримання короткострокового прибутку без модернізації виробництва, нераціональне використання земельних ресурсів без турботи про їх відновлення або витрачання бюджетних коштів лише на поточні потреби без стратегічного планування розвитку громади.

Раціональне і суспільно корисне використання ресурсів неможливе без проектування в економічній сфері. Воно спрямоване на пошук таких моделей організації економічної діяльності, які забезпечують не лише прибуток, а й довгостроковий розвиток суспільства. Як приклад, згадаємо проєкти створення сімейних фермерських господарств, розвитку кооперативів, підтримки малого бізнесу, соціального підприємництва, програм енергоефективності або

комплексних планів економічного відновлення регіонів. На більш широкому рівні соціальне проектування охоплює розробку стратегій розвитку міст, регіонів і держав, спрямованих на створення робочих місць, підвищення добробуту населення та сталий економічний розвиток.

У сучасних умовах актуальними стають напрями проектування соціальних змін в економічній сфері, орієнтовані на подолання соціальної вразливості окремих груп населення та розширення їх економічних можливостей. Зокрема, у сфері соціальної роботи з безробітними проекти спрямовуються на створення програм професійної перепідготовки, розвитку підприємницьких навичок, підтримки самозайнятості та соціального підприємництва. Такі ініціативи мають на меті не лише тимчасову матеріальну підтримку осіб, що втратили роботу, а й формування стійких механізмів їх інтеграції у ринок праці, активізацію внутрішнього потенціалу та підвищення економічної самостійності.

Особливе місце займають проекти підтримки внутрішньо переміщених осіб, які внаслідок воєнних дій втратили житло, роботу, соціальні зв'язки та стабільні джерела доходів. Проектні ініціативи для ВПО спрямовуються на забезпечення їх швидкої адаптації до місцевих ринків праці, професійної перекваліфікації, розвитку малого бізнесу та соціального підприємництва, надання мікрогрантів і консультаційної підтримки. Важливим є також створення проектів, що сприяють економічній інтеграції переселенців у приймаючі громади та відновленню їх соціальної суб'єктності.

Вагомим напрямом проектування є розробка програм економічної підтримки жінок, особливо тих, які перебувають у складних життєвих обставинах або поєднують професійну діяльність із доглядом за дітьми. Такі проекти можуть передбачати створення центрів жіночого підприємництва, програми фінансової грамотності, професійного навчання та доступу до кредитних ресурсів, що сприяють подоланню економічної залежності та розширенню можливостей участі жінок у суспільно-економічному житті.

Не менш важливим є проектування, спрямоване на підтримку молоді, яка стикається з проблемами працевлаштування, браком професійного досвіду та обмеженим доступом до ресурсів. Проекти у цій сфері можуть включати програми стажувань, дуальної освіти, молодіжного підприємництва та створення соціальних стартапів, що поєднують економічну доцільність із соціальною користю.

Відзначимо також проекти, орієнтовані на захист соціальних прав працівників і покращення умов праці, зокрема шляхом удосконалення систем охорони праці, правової підтримки, запобігання дискримінації та трудовій експлуатації. Такі ініціативи сприяють стабілізації трудових відносин і зменшенню соціальної напруги.

Актуальне проектне завдання в економічній сфері – налагодження соціального діалогу між найманими працівниками та підприємцями через створення переговорних платформ, програм корпоративної соціальної відповідальності та спільних проектів розвитку громад. У випадку його

вирішення забезпечується узгодження інтересів різних сторін економічних відносин і формуються партнерські моделі співпраці.

Таким чином, соціальне проектування в економічній сфері в сучасних умовах дедалі більше орієнтується на вирішення комплексних соціальних проблем, пов'язаних із безробіттям, вимушеною міграцією, соціальною нерівністю та захистом трудових прав. Економічні проекти виступають важливим інструментом соціальної роботи, поєднуючи економічну ефективність із принципами соціальної справедливості, імпаурменту та сталого розвитку громад.

2. Проектування в соціальній сфері

Об'єктом проектування в соціальній сфері є сукупність суспільних відносин, що характеризуються проблематичністю функціонування або розвитку з точки зору забезпечення єдності певних соціальних спільностей – сімей, громад, трудових колективів та ін. Порушення цілісності цих спільностей має прояв у різноманітних формах соціального відчуження людини, які знижують рівень соціальної згуртованості та ускладнюють процеси соціалізації.

У соціальній сфері існують два основні типи проектів. Перший тип – інклюзивні проекти, спрямовані на трансформацію певної соціальної системи з урахуванням різноманітності людського досвіду та потреб. Вони передбачають зміну соціальних інститутів, інфраструктури, норм і практик з метою забезпечення рівного доступу до ресурсів, освіти, праці та соціальних послуг для всіх членів суспільства. Прикладами таких проектів є створення безбар'єрного середовища, розвиток інклюзивної освіти, адаптація робочих місць для людей з інвалідністю.

Другий тип – проекти соціальної інтеграції, у фокусі яких перебуває адаптація людини або соціальної групи до існуючих соціальних спільностей і систем без суттєвої зміни останніх. До них належать програми соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб, реабілітації людей після тривалих хвороб, підготовки молоді з інтернатних закладів до самостійного життя, підтримки безробітних у пошуку роботи. Такі проекти спрямовані на відновлення соціальних ролей і включення людини у вже наявні соціальні структури.

Однією з поширених форм соціального відчуження є руйнування сімейних зв'язків, спричинене економічною нестабільністю, трудовою міграцією, воєнними конфліктами, насильством у сім'ї або соціальними кризами. Тривала роз'єднаність членів родини, втрата спільного життєвого простору та нестача взаємної підтримки призводять до послаблення сімей та зростання соціальних ризиків для дітей і дорослих.

У фокусі проектних ініціатив у соціальній сфері – діти, позбавлені батьківського піклування. Перебування в інституційних закладах або нестабільність соціальної опіки нерідко обмежують можливості повноцінної соціалізації, формування емоційних зв'язків і навичок самостійного життя.

Звідси актуальні завдання соціального проєктування – розвиток сімейних форм виховання, підтримка прийомних родин і створення умов для інтеграції таких дітей у громади.

Проявом соціального відчуження є ізоляція самотніх людей похилого віку, які внаслідок втрати родинних зв'язків, погіршення здоров'я або зниження мобільності опиняються поза активним соціальним життям. Брак регулярного спілкування та підтримки призводить до психологічної вразливості, погіршення якості життя і втрати відчуття приналежності до спільноти. Для подолання цієї проблеми впроваджуються проєкти соціальної активізації літніх людей, зокрема клуби за інтересами, волонтерські програми взаємодопомоги, центри денного перебування, а також освітні ініціативи типу «Університет третього віку», які сприяють навчанню протягом життя, соціальному спілкуванню та збереженню активної життєвої позиції.

Соціальні ризики втрати зв'язків із суспільством посилюються також унаслідок хвороб, інвалідності та функціональних обмежень. Люди з хронічними захворюваннями або обмеженими можливостями часто стикаються з бар'єрами у доступі до освіти, праці, громадського простору й соціальних послуг, що сприяє їх маргіналізації та виключенню зі звичних соціальних спільнот. У відповідь на всі ці виклики реалізуються проєкти створення безбар'єрного середовища, програми професійної реабілітації, інклюзивної освіти, підтримки працевлаштування осіб з інвалідністю, а також групи взаємопідтримки для людей із хронічними захворюваннями.

На загальносуспільному рівні вказані процеси поєднуються з тенденцією атомізації сучасної людини, коли індивіди дедалі частіше зосереджуються на власному виживанні та особистих інтересах, втрачаючи сталі соціальні зв'язки, довіру до інших і готовність до колективної взаємодії. В умовах воєнних і соціально-економічних криз ці явища значно посилюються, загрожуючи цілісності суспільства. Для протидії цьому розробляються проєкти розвитку громадянської активності, волонтерських рухів, створення громадських просторів, місцевих ініціатив взаємодопомоги та програм участі мешканців у розвитку громад.

Відзначимо проєктну діяльність із вирішення завдань соціального забезпечення населення, яке охоплює систему заходів держави та суспільства, спрямованих на захист громадян від основних соціальних ризиків у рамках програм соціального страхування та соціальної допомоги.

Соціальне страхування як складова соціального забезпечення ґрунтується на принципах солідарності та спільної відповідальності громадян за подолання соціальних ризиків, пов'язаних із втратою працездатності, безробіттям, старістю, хворобою, інвалідністю чи втратою годувальника. Соціально-проектна діяльність у цій сфері спрямовується на вдосконалення механізмів страхового захисту, підвищення рівня участі громадян у страхових програмах та розвиток форм взаємної підтримки. Це можуть бути проєкти створення взаємних страхових товариств, корпоративних страхових програм, громадських

фондів взаємодопомоги, а також ініціативи з популяризації культури соціального страхування серед населення.

Довготривалий вплив проектів у сфері соціального страхування – активізація громадянського суспільства та зміцнення соціальної солідарності. Завдяки проектам соціального страхування люди об'єднуються для спільного подолання ризиків, що сприяє формуванню довіри, відповідальності та згуртованості у суспільстві. На практиці можуть застосовуватися різні моделі страхування – державна солідарна система, добровільне страхування, кооперативні та мікрострахові програми для вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей або працівників неформального сектору.

Іншою складовою соціального забезпечення є соціальна допомога, яка передбачає надання грошової підтримки громадянам за рахунок коштів державного бюджету з метою забезпечення мінімально необхідного рівня життя. Соціально-проектна діяльність у цій сфері може бути спрямована на вдосконалення механізмів адресної допомоги, розробку програм підтримки малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, а також на підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Поряд із соціальним забезпеченням важливим напрямом соціального проектування залишається організація та розвиток системи соціальних послуг, що охоплює соціальний супровід, реабілітацію, догляд, консультивання, кризову допомогу та інші форми безпосередньої підтримки населення. Проекти у цій сфері орієнтовані на індивідуальні потреби клієнтів і сприяють відновленню їх соціальної активності та інтеграції у спільноти.

3. Соціальне проектування в політиці

Об'єктом соціального проектування у політичній сфері виступає сукупність політичних відносин, взаємозв'язків і взаємодій, що реалізуються між різними соціально-політичними суб'єктами (громадянами, соціальними групами, політичними партіями, громадськими та народними рухами, державою, інституційними об'єднаннями та ін.) і відзначаються проблематичністю функціонування або розвитку з точки зору незадоволеності політичних потреб та інтересів, пов'язаних із владою, участю, представництвом, прийняттям рішень і політичною легітимацією. Розгортаючись навколо держави та її влади і, своєю чергою, визначаючи характер її реалізації, політичні відносини забезпечують конституювання державних інтересів і цілей та здійснюють потужний управлінський вплив на всі сфери суспільного життя. Водночас вони зазнають зворотного впливу з боку економічної та соціальної сфер, закономірності функціонування і розвитку яких детермінують відповідну розстановку соціальних сил та властиві їм політичні інтереси щодо бажаних напрямків і форм здійснення державної влади. Політичні відносини відіграють особливу роль у суспільстві, оскільки саме через них різні соціальні групи набувають здатності усвідомлювати власні

інтереси, об'єднуватися та захищати їх у публічному просторі. У цьому сенсі держава – форма політичної організації суспільства, покликана забезпечувати узгодження інтересів різних соціальних сил і збереження соціальної цілісності.

В основі суспільних відносин у політичній сфері – поєднання двох процесів – панування та легітимації. Панування визначає систему керівництва і підпорядкування, за якої одні соціальні групи отримують можливість впливати на прийняття рішень і реалізовувати власні політичні проекти. Водночас легітимація означає суспільне визнання цієї влади як правомірної та необхідної для підтримання порядку й спільного блага. Чим більше політичні рішення відповідають реальним потребам суспільства, тим вищий рівень довіри до органів державної влади.

Порушення балансу між пануванням і легітимацією призводить до різних форм політичного відчуження. Прикладами політичного відчуження можуть бути обмежена участь вразливих груп у виборчих процесах і громадських обговореннях, маргіналізація внутрішньо переміщених осіб у місцевому самоврядуванні, відсутність політичного представництва людей з інвалідністю, дискримінація мігрантів і осіб без громадянства у доступі до соціальних і правових механізмів захисту, а також позбавлення молоді можливості впливати на публічну політику.

Соціальне проектування у політичній сфері спрямовується на подолання цих форм відчуження та розширення суб'єктності різних соціальних груп. До таких проектів належать програми громадянської освіти, що формують знання про права людини та механізми участі у прийнятті рішень; ініціативи зі створення консультативних рад при органах влади за участі представників вразливих груп; проекти розвитку партисипативного бюджетування, за допомогою якого громадяни безпосередньо впливають на розподіл частини місцевих ресурсів.

Актуальними є також проекти із забезпечення політичної рівності та доступності політичних процесів. Наприклад, проекти адаптації виборчих дільниць для людей з інвалідністю, створення інформаційних матеріалів зрозумілою мовою, залучення перекладачів жестової мови під час громадських слухань, розвиток цифрових платформ участі для осіб, які не можуть бути присутні фізично та ін.

Окреме місце займають проекти захисту прав людей без громадянства, мігрантів і внутрішньо переміщених осіб. Це можуть бути програми правової допомоги, сприяння отриманню документів, підтримка участі ВПО у місцевому самоврядуванні, створення центрів громадянської інтеграції, які допомагають новим мешканцям громад включатися у соціальне та політичне життя.

Соціальне проектування тісно пов'язане із соціальною політикою: остання задає нормативно-цільові орієнтири, пріоритети та рамкові умови проектного втручання у соціальні процеси. Соціальна політика формує стратегічні цілі суспільного розвитку, визначає коло соціальних проблем, які визнаються суспільно значущими, а також закріплює інституційні механізми їх розв'язання. Своєю чергою, соціальне проектування виступає операційно-

практичним рівнем реалізації соціальної політики, забезпечуючи її конкретизацію у вигляді проєктів, програм і планів конкретних практичних кроків зі зміни суспільних відносин.

Водночас соціальне проєктування – не лише інструмент впровадження вже сформованих політичних рішень. Завдяки орієнтації на аналіз реальних соціальних відносин, потреб і ресурсів конкретних соціальних груп воно виконує зворотну аналітичну функцію, створюючи емпіричну основу для коригування цілей, пріоритетів і засобів соціальної політики. Тим самим між соціальною політикою та соціальним проєктуванням формується двосторонній зв'язок: соціальна політика визначає стратегічний вектор соціальних змін, а соціальне проєктування слугує механізмом їх практичної реалізації та водночас джерелом рефлексії й оновлення політичних рішень.

У кінцевому підсумку, соціально-проєктна діяльність у політичній сфері спрямована на формування суспільного консенсусу, зменшення конфліктності між соціальними групами та підвищення передбачуваності соціальних процесів. Через діалогові платформи, громадські форуми, медіаційні програми та спільні проєкти різних соціальних сил створюються умови для узгодження інтересів і спільного бачення розвитку суспільства. Тим самим політичне проєктування виступає формою конструювання макромоделей суспільного розвитку, у межах яких поєднуються механізми влади, суспільної згоди та активної участі громадян. Його ефективність залежить від здатності враховувати реальні соціальні потреби, забезпечувати політичну рівність і долати форми політичного відчуження, що перешкоджають повноцінній участі людей у публічному житті.

4. Соціальне проєктування в духовній сфері

Об'єктом соціального проєктування у духовній сфері суспільства виступає певна сукупність духовних (ціннісно-сміслових, світоглядних і культурних) суспільних відносин, взаємозв'язків і взаємодій, що виникають у процесі виробництва, поширення та засвоєння духовних цінностей, таких як знання, ідеї, переконання, моральні норми, культурні смисли і творчі здобутки, і відзначаються проблематичністю функціонування або розвитку з точки зору незадоволеності духовних потреб та ціннісних орієнтацій особистості й соціальних груп.

Проблематичність цих відносин проявляється у деформації процесів світоглядної орієнтації, втраті ціннісних смислів, кризі культурної ідентичності та розриві між індивідуальним духовним досвідом і суспільно значущими формами його відтворення. У цьому зв'язку соціальне проєктування у духовній сфері спрямоване на створення, відновлення або переосмислення умов формування світогляду, морального вибору та творчого самовираження, що забезпечують цілісність духовного життя суспільства.

Особливістю духовних відносин є їхній міжпоколінний характер: створені духовні цінності, зокрема, такі як наукові відкриття, художні твори, освітні системи, філософські ідеї, передаються з покоління в покоління,

впливаючи на розвиток суспільства у довгостроковій перспективі. Тому будь-які духовні проєкти мають значний конструктивний вплив на майбутнє, задаючи напрями розвитку мислення, культури та соціальної поведінки.

Разом із тим у сучасному суспільстві дедалі виразніше проявляються форми духовного відчуження та духовної фрустрації. Вони пов'язані з втратою людиною розуміння сенсу життя, відчуттям безнадії, соціальної ізольованості та внутрішньої порожнечі. Практичними проявами цих процесів є зростання рівня суїцидів, алкоголізму, наркоманії, поширення депресивних станів і психоемоційного виснаження.

Із цим пов'язана проблема формування так званої «одномірної людини-споживача», в якій згортається здатність до критичного мислення, самостійного прийняття рішень, громадянської відповідальності й творчого розвитку. Як наслідок, людина дедалі більше перетворюється на пасивного споживача інформації та товарів, втрачаючи інтерес до духовного самовдосконалення та активної участі в суспільному житті.

Сучасна духовна криза також має інформаційний вимір, що має прояв у фрагментації суспільної свідомості внаслідок ефекту так званих інформаційних «бульбашок». Алгоритми цифрових медіа формують замкнені інформаційні простори, у межах яких люди отримують переважно ті повідомлення, що відповідають їхнім попереднім переконанням і вподобанням. Це обмежує доступ до альтернативних точок зору, посилює поляризацію суспільства, ускладнює суспільний діалог і сприяє зростанню недовіри між різними соціальними групами. У таких умовах знижується здатність громадян до критичного осмислення інформації, формування цілісного бачення соціальних процесів і вироблення спільних ціннісних орієнтирів. Інформаційна фрагментація стає додатковим чинником духовної дезорієнтації та послаблення соціальної єдності.

В умовах глобалізації та воєнних викликів цей процес загострює потребу у збереженні й розвитку національних цінностей, історичної пам'яті, культурної ідентичності та почуття спільної приналежності до народу. Руйнування культурних середовищ, вимушене переселення людей і інформаційні впливи створюють ризики втрати духовних орієнтирів і ослаблення соціальної єдності.

Відповіддю на сучасні виклики духовної сфери стають різноманітні проєкти, спрямовані на розвиток медіаграмотності, критичного мислення та суспільного діалогу. До них належать освітні програми з аналізу інформації та протидії дезінформації, онлайн-курси з цифрової безпеки, а також платформи для обговорення суспільно важливих питань.

Розповсюджені проєкти соціальної журналістики й сторітелінгу, у межах яких представники вразливих груп (внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, безробітні, ветерани та ін.) презентують власні життєві історії через відео, подкасти та документальні матеріали, сприяючи формуванню емпатії та подоланню соціальних стереотипів.

Важливу роль відіграють культурні та освітні ініціативи, орієнтовані на

громадянську освіту, розвиток особистості, збереження національної культури й підтримку творчих спільнот. Це можуть бути проекти фестивалів, культурних просторів, мистецьких програм, неформальної освіти та кроскультурного діалогу.

Окремий напрям становлять проекти підтримки ментального здоров'я, що охоплюють психологічну допомогу, реабілітаційні програми, групи самопомоги та профілактику залежностей і суїцидальної поведінки, особливо актуальні в умовах соціальних криз і воєнних травм.

РЕЗЮМЕ

Соціальне проектування в різних сферах суспільства виступає цілісним інструментом подолання форм економічного, соціального, політичного й духовного відчуження та забезпечення сталого розвитку. В економіці воно спрямоване на раціональне використання ресурсів і розширення можливостей вразливих груп через підтримку зайнятості, підприємництва та соціального діалогу. У соціальній сфері проекти орієнтуються на відновлення соціальних зв'язків, інклюзію й інтеграцію людей у громади, а також на розвиток систем соціального забезпечення й соціальних послуг. У політиці соціальне проектування покликане долати політичне відчуження, розширювати участь громадян у прийнятті рішень і формувати суспільний консенсус. У духовній сфері воно відповідає на виклики духовної кризи, інформаційної фрагментації та втрати ціннісних орієнтирів через освітні, культурні, медійні й ментально-оздоровчі ініціативи.



Питання для самоконтролю

1. Які основні напрями сучасного економічного проектування пов'язані з підтримкою вразливих груп населення (безробітних, жінок, молоді, ВПО)?
2. Що є головним об'єктом соціального проектування у соціальній сфері та в яких формах проявляється соціальне відчуження?
3. У чому полягає відмінність між інклюзивними проектами та проектами соціальної інтеграції?
4. Яку роль відіграє соціальне проектування у системі соціального забезпечення, соціального страхування та соціальних послуг?
5. Що є об'єктом соціального проектування у політичній сфері та як воно сприяє подоланню політичного відчуження?
6. У чому полягає специфіка соціального проектування в духовній сфері та які сучасні проблеми воно покликане вирішувати?
7. Яку особливу роль відіграють освітні, культурні та медійні соціальні проекти у формуванні соціальної згуртованості та ціннісних орієнтацій суспільства?

Практичне завдання

«Аналіз соціальних проєктів у різних сферах суспільства»

Оберіть по одному реальному або умовному прикладу соціального проєкту в кожній із чотирьох сфер суспільства:

- економічній,
- соціальній,
- політичній,
- духовній.

Для кожного проєкту:

1. Коротко опишіть соціальну проблему, на вирішення якої він спрямований.

2. Визначте цільову групу (клієнтів) проєкту та їхні основні потреби.

3. Проаналізуйте наявні ресурси для реалізації проєкту (людські, фінансові, інституційні, партнерські).

4. Сформулюйте головну мету та 2–3 ключові завдання проєкту.

5. Оцініть можливі соціальні результати та вплив проєкту на розвиток спільноти або окремих груп населення.

За підсумками роботи підготуйте коротку презентацію або письмовий звіт з порівняльним аналізом проєктів у різних сферах.

Рекомендовані джерела

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

2. Іонова І. М. Проєктна діяльність у роботі спеціалізованих соціальних служб. *Педагогічні науки. Збірник наукових праць*. 2016. Випуск LXXIV. Том 2. – С. 127-131.

3. Проєктна діяльність у соціальній роботі : навчально-методичний посібник / уклад. : А. І. Войтовська. Умань : ЦП Компринт, 2024. 118 с.


4. Проєктування інформаційних систем : конспект лекцій / уклад. Малик І. В. та ін. ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича : Рута, 2024. 175 с.

5. Проєктування міських територій : підручник : у 2 ч. Ч.1 / за ред. В. Т. Семенова, І. Е. Линник ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 449 с.

ТЕМА 3. ЦІННІСНО-ВОЛЬОВИЙ РІВЕНЬ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

ПЛАН

1. Ціннісно-вольовий рівень у механізмі соціального проєктування.
2. Потреби як рушії соціального проєктування.
3. Соціально-проєктні інтереси.
4. Соціально-проєктна уява та ідеали.
- 5.

 **Головні поняття теми:** механізм соціального проєктування, потреба, інтерес, ідеал, мотивація, воля, уява

1. Ціннісно-вольовий рівень у механізмі соціального проєктування

Механізм соціального проєктування – це сукупність форм і методів впорядкування процесу ідеального конструювання бажаних, здійснених, цілісних і завершених нових моделей суспільних відносин.

Виділимо *три провідних рівня завдань*, в ході вирішення яких відбувається процес становлення і розвитку цілісного механізму соціально-проєктної діяльності.

На вихідному, **ціннісно-вольовому**, формуються ті потреби, інтереси, цінності та цілі, якими керується соціальний суб'єкт у процесі проєктування.

На другому рівні, **концептуальному**, розробляється сукупність теоретичних засобів обґрунтування, пояснення, розуміння та тлумачення певної ідеї, яка відображає закономірні зв'язки певного фрагмента соціальної дійсності та можливі напрямки його перетворення.

I, нарешті, третій рівень, **перцептуальний**, забезпечує предметно-технологічне сприйняття концептуального задуму як самим проєктувальником, так і масовою аудиторією, інтегруючи дію сукупності знаково-нормативних засобів опредметнення та технологізації результатів і процесу проєктного мислення (мова, писемність, нормотворча техніка тощо).

Зазначені рівні взаємопов'язані. Так, призначення ціннісно-вольового рівня генерування мотивації, волі та уяви для творчого пошуку, без яких неможлива розробка нових ідей і концепцій соціальних проєктів. Своєю чергою, теоретична глибина ідей і концепцій визначає глибину усвідомлення потреб аудиторії проєкту, а відтак масштаб соціально-проєктних інтересів і цілей. Водночас найкращі цілі, ідеї, концепції лишаються нездійсненими без належної мовної та нормативної форми вираження, завдяки якій соціальні проєкти усвідомлюються і втілюються учасниками відповідних суспільних перетворень.

2. Потреби як рушії соціального проєктування

Звідки береться духовна енергія, яка змушує людей конструювати нові соціальні моделі, не зупинятися на досягнутому, а завжди прагнути продовжити творення нових форм суспільних відносин? Напевно, вона народжується у

процесі усвідомлення певних **соціальних потреб** – об'єктивних вимог щодо створення або відновлення тих суспільних зв'язків, участь у яких відкриває перед суб'єктом можливість самореалізації.

Зазначені суспільні зв'язки можуть мати як необхідний, так і випадковий характер, визначаючи, в такий спосіб, градацію соціальних потреб на **корінні і випадкові**. Задоволення перших виявляється неодмінною умовою функціонування та розвитку суспільства. Другі виступають в якості одних із форм реалізації варіативності природно-історичного розвитку, а нерідко можуть і виконувати деструктивну функцію, зумовлюючи антисоціальні мотиви.

Сутність найбільш корінних, **базових потреб соціальних суб'єктів** складає **необхідність відновлення єдності між природою, людиною та суспільством**. У цій тріаді перший закономірний сутнісний зв'язок може характеризуватися за допомогою поняття «**продуктивні сили**» як позначення сукупності знарядь задоволення матеріальних потреб. Своєю чергою, другий – за допомогою поняття «**суспільні відносини**», що вказує на певні форми здійснення взаємозв'язку між людиною та суспільством.

У змісті соціальних потреб, як основи соціально-проектної діяльності, домінує відображення браку певних суспільних відносин або неадекватності існуючих (зокрема, погана організація, обмеженість доступу певних категорій населення до значущих ресурсів та ін.). Проте, це не означає, що питання продуктивних сил не хвилюють розробників соціальних проектів. Насправді вони потрапляють в поле зору соціальних проектантів, але в опосередкованому вигляді, модифікуючись в усвідомлення неадекватності тих або інших суспільних відносин корінній необхідності збереження та розвитку динамічної матеріально-енергетичної рівноваги між людиною та природою. Водночас, неправомірно спрощувати соціальні потреби до вираження вимог розвитку матеріального виробництва. Їхній зміст багатший, включає в себе необхідні і випадкові тенденції функціонування та розвитку також і макросоціальної сфери в цілому (як цілісності, що поєднує в собі економічні, соціальні, політичні та духовні виміри).

Соціальні потреби актуалізуються під час переломної, кризової ситуації, за конкретних умов якої відбувається дестабілізація соціальної життєдіяльності певних людей, груп населення, втрата ними упевненості в тому, що природний, стихійний хід речей здатний забезпечити їхнє виживання та розвиток. Цей процес боліше переживається, супроводжуючись ціннісною аномією, духовною фрустрацією, тимчасовою втратою смисложиттєвих орієнтирів. Разом із тим, кризовий перелом у соціальному бутті та суспільній свідомості не завжди має суто деструктивні, негативні наслідки. Напевно, не випадково у китайській мові слово «криза» складається з двох ієрогліфів – 危 (wei) и 机 (ji), де перший позначає небезпеку, а другий – важливий момент, можливість (на цю обставину звернув увагу у своїй промові в 1959 році Дж. Кеннеді [5]).

3. Соціально-проектні інтереси

Кризова ситуація сприяє формуванню соціально-проектних інтересів як особливому проектному усвідомленню певної соціальної потреби та можливих шляхів її задоволення.

Народження та розвиток соціально-проектних інтересів можна уявити як поетапний процес.

Перший етап пов'язаний із буденним і психологічним рівнями свідомості і має прояв у вигляді емоційно-чуттєвого усвідомлення локалізованого в межах певного часу і простору конкретного нестатку (бажання, почуття, потяги тощо) та напівусвідомленого, стихійного розгортання на цьому тлі людських передчуття та інтуїції, уяви та пам'яті, мрій і фантазій.

На другому – напруга між дійсним і бажаним знімається через формування ідеального бажаного образу можливого виходу із ситуації нестатку, тобто мети конструктивно-духовних пошуків, та становлення форм вольового, свідомого регулювання відповідних духовних зусиль соціального суб'єкта – ціннісних уявлень і орієнтацій.

На третьому етапі внутрішня цілеспрямована вольова активність інтересу підіймається до концептуально-теоретичного рівня, де він поступово перетворюється спочатку в ідею, далі – в концепцію і, нарешті – в теорію, а ситуація нестатку, у зв'язку з цим, починає усвідомлюватися як проектно-теоретична проблема – евристичне завдання, вирішення якого має ризиковий, невизначений характер.

І, нарешті, соціально-проектний інтерес переходить на етап ідеологізації та технологізації, де теоретичні ідеї та принципи опредметнюються (наприклад, у задокументованих проектах перетворень, конкретних рішеннях і нормативних актах), засвоюються іншими членами суспільства і, врешті-решт, практично реалізуються.

4. Соціально-проектна уява та ідеали

Соціально-проектний інтерес зумовлює формування пошукової мотивації, яка, своєю чергою, «запускає» уяву як здатність людини подумки відтворювати неіснуюче.

Умовою формування проектної уяви є відповідна налаштованість людини. Якщо психологічна дистанція між нею та предметом її потреби дуже велика, то творча уява може розгортатися спонтанно у площині мрій, фантазій, підсвідомих бажань. Результати цих стихійних внутрішніх процесів утворюють хиткий духовний ґрунт, з якого не завжди виростають конкретні, здійсненні задуми. Частіше вони так і залишаються у вигляді невловимих і тонких образів, що минають у нескінченності психічного життя людини. Але іноді цей внутрішній і, на перший погляд, випадковий ірраціональний рух завершується появою дивних творінь духу.

У таких випадках «політ фантазії» виконує не компенсаторну, а евристичну функцію: він забезпечує вихід за межі наявних соціальних форм і відкриває простір для якісно нових образів соціальної реальності, які не

виводяться безпосередньо з попереднього досвіду. Уява тут діє як своєрідна точка розриву з існуючим порядком, як момент революції у способі сприйняття та розуміння суспільства та місця людини у ньому.

Подібний механізм можна простежити і в історії соціального проектування кінця XIX – початку XX ст. Концепція «міст-садів» Е. Говарда виникла не як відповідь на чітко сформульований соціальний запит, а як результат утопічного уявлення моделі гармонійного поєднання міського і сільського способів життєдіяльності людини. Цей образ спочатку виглядав фантастичним і відірваним від реальності, але згодом був підхоплений низкою проєктантів, які намагалися сконструювати комплексні житлові спільноти, у межах яких житло, праця, дозвілля, самоуправління та взаємодія з природним середовищем розглядаються як єдина соціально-екологічна система. У другій половині XX століття ці ідеї були реалізовані у проєктах **екопоселень і кохаузингу**, зокрема в Vauban у Фрайбурзі (ФРН) [4].

Так, житловий комплекс Vauban був спроектований у 1990-х роках. Головна ідея проєкту: реконструкція території колишньої французької військової бази з метою створення спільноти мешканців, у якій пріоритети екологічної сталості, соціальної взаємодії та участь мешканців переважають поточні запити кон'юктури на ринку будівництва житла. Проектування будівництва здійснювалося за активної участі мешканців: майбутні жителі об'єднувалися у будівельні кооперативи (Vaugruppen), спільно ухвалювали рішення щодо планування, публічних просторів, дитячої інфраструктури, форм взаємодопомоги. Vauban став полігоном для реалізації екологічних ідей, які раніше існували радше на рівні уяви: енергоефективні та пасивні будинки; широке використання сонячної енергії; мінімізація приватного автотранспорту (більшість вулиць – car-free); пріоритет пішоходів, велосипедів і громадського транспорту; інтеграція зелених зон у повсякденний житловий простір.

Якщо створення певного об'єкта, з яким пов'язується задоволення потреби, сприймається як відносно доступна, принципово можлива мета, то тоді виникають сприятливі умови для вмикання вольових механізмів свідомого покладення майбутнього та розгортання саме проєктної уяви. Проєктна уява тоді може ставати об'єктом управління, наприклад, за допомогою використання:

- **на рівні особистості** – технік візуалізації, тобто навмисного вигадування тих або інших образів;
- **на рівні групи** – спеціальних процедур колективного обговорення тієї або іншої проблеми (зокрема, метод «мозкової атаки»);
- **на рівні суспільства** – управління громадською думкою (реклама, пропаганда, конкурси та ін.).

Управлінський вплив на продуктивну уяву, звісно, не виключає її стихійного розгортання, зокрема, через задіяння інтуїції як безпосереднього чуттєвого осягнення істинного знання. Навіть більше, цей вплив має певні межі, порушуючи які, він руйнує вільний політ творчої думки, підпорядковуючи її наперед заданому шаблону та догмі. Тобто зайва

заорганізованість може гальмувати процес розвитку соціально-проектної уяви і на локально-індивідуальному, і на суспільно-національному рівнях.

Управління уявою соціального суб'єкта неможливе поза усвідомлення значення її можливих засобів і наслідків. Іншими словами, воно потребує *цінностей* – специфічної форми ідеального відображення значення об'єктивного світу, що здійснюється відповідно до потреб, інтересів, мети людини. Зв'язок цінностей із потребами, інтересами та цілями конкретизується в змісті поняття «*оцінка*», під якою розуміють певний спосіб встановлення значимості чогось для суб'єкта, який діє та пізнає.

На глибинному рівні підхід до оцінювання залежить від *ідеалу* – центрального елементу системи цінностей, в якому фіксується певна модель соціальної досконалості, певний орієнтир прагнень людини. За своєю сутністю, ідеал виявляється відображенням найвищого позитивного значення певних об'єктивних тенденцій буття, підтримання яких і дає людині можливість знімати загальну недосконалість суспільної реальності. У цій якості ідеал утворює найвищу норму, зразок, який здійснює потужний регулюючий вплив на цілепокладаючу діяльність людини, на характер обрання нею конкретних форм задоволення тієї або іншої потреби та розгортання відповідного інтересу.

Тривалий час встановлення соціального ідеалу переважно було пов'язано з ідеалізацією певних аспектів суспільно-історичного досвіду. Зокрема, одним із найбільш давніх і розповсюджених ідеалів було уявлення про минулий «золотий вік» як час найвищої соціальної гармонії. Ретроспективний спосіб формування ідеалу мав свої переваги, спрямовуючи проектну активність суб'єкта на відтворення апробованих зразків життєдіяльності та амортизуючи необдуманість новаторських соціально-проектних ініціатив. Проте у крайньому вигляді подібна консервативна настанова визначала відчуження інтересів і цінностей від реальності, яка постійно змінюється.

Із затвердженням цінностей активно-діяльного відношення людини до світу і себе самої пошук соціального ідеалу переорієнтовується на майбутнє, на відкриття ще не існуючих нових форм соціальної досконалості. Сприяючи зростанню налаштованості на критичне осмислення певного суспільства, соціальні ідеали, спрямовані в майбутнє, привчали людину до цілеспрямованого пошуку шляхів управління власним майбутнім. Але і тут у своїх крайніх проявах, пов'язаних із порушенням історичної наступності, поставала загроза відчуження ідеалів від реальності, а відтак появи соціальних утопій. Для уникнення цієї загрози має відбуватися перехід на наступний концептуальний рівень механізму соціального проектування.

РЕЗЮМЕ

Джерело соціально-проектного потенціалу людини утворює суперечливий взаємозв'язок її потреб, інтересів і цінностей. Потужність цього потенціалу визначається характером потреб, масштабом інтересів та спрямованістю ціннісних настанов. Чим більш істотними вони є, чим більший соціальній аудиторії вони належать, чим вище їхня духовна міжчасова та

міжпросторова спрямованість, тим більше шансів досягнути соціально-проектного рівня.



Питання для самоконтролю

1. Розкрийте роль ціннісно-вольового рівня у механізмі соціального проектування.
2. Як відрізнити істотні соціальні потреби від неістотних?
3. Назвіть передумови формування соціально-проектного інтересу.
4. Наведіть приклади консервативних та новаторських ціннісних настанов.
5. Поясніть залежність між мотивацією, волею та соціально-проектною уявою.
6. Як можна управляти соціально-проектною уявою?
7. Як ідеали впливають на соціальне проектування?

Практичні завдання

«Уявіть себе...»

Уявіть, що Ви член цільової групи проекту. Опишіть Ваші інтереси та переживання в цьому випадку за аналогією з такими прикладами:

Якби я був школярем, то мені було цікаво...,
Якби я жив на Хортиці, то мені хотілося би.....


📖 Рекомендовані джерела

1. Арендт Г. Становище людини / пер. з англ. М. Зубрицька. Львів : Літопис, 1999. 255 с.
2. Бутченко Т. І. Соціально-політичне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : монографія. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2011. 280 с.
3. Волинець Д. CURLY менеджмент: як управляти проектами, не зраджуючи себе. Київ : Publishing, 2023. 200 с.
4. Психологія творчості : навч.-метод. посіб. / уклад. Калиновська І. С. ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Сочінський М. М. [вид.], 2022. 299 с.
5. Суїменко Є. І. Соціальна інженерія : експерим. курс лекцій : навч. посіб. ; НАН України, Ін-т соціології, Вища шк. соціол. Київ : [б. в.], 2011. 224 с.

ТЕМА 4. КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ РІВЕНЬ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

ПЛАН

1. Формування концептуального рівня механізму соціального проектування.
2. Науково-теоретичні принципи механізму соціального проектування.
3. Методи активізації концептуального рівня механізму соціального проектування.

 **Головні поняття теми:** ідея, концепція, теорія, міф, метод «спроб і помилок», здоровий глузд, науково-теоретичні принципи, міровизначення, закономірність, соціально-проектний бенчмаркінг

1. Формування концептуального рівня механізму соціального проектування

Концептуальний рівень механізму соціального проектування ґрунтується на ідеї як початковій формі осмислення соціальної реальності. Завдяки їй усвідомлюється мета майбутніх змін, а також окреслюються способи пізнання і перетворення певних суспільних відносин. Ідея відіграє ключову роль у пізнавальному процесі: з одного боку, започатковує його, а з іншого, підсумовує, перетворюючи накопичений досвід на знання.

Ідея не існує ізольовано. Для того щоб вона стала зрозумілою, обґрунтованою і придатною до практичного застосування, потрібна концепція. Концепція – це впорядкована сукупність понять і аргументів, за допомогою яких ідея пояснюється, тлумачиться та інтерпретується.

Організуючи мислення та реалізуючись у всіх різновидах діяльності людини, концепція та ідея проходять шлях від буденного до теоретичного рівня, від міфології та релігії до філософії та науки. На будь-якому рівні суспільної свідомості, у будь-якій її формі концептуальне розгорнення ідеї виступало провідним способом створення «будівельних», «проектних» блоків осмислення шляхів освоєння природного та соціального світів.

У міфології і релігії концепція лишалася єдиною формою існування та розвитку ідеї. У зв'язку з переходом до філософії і науки відбувалося удосконалення теоретично-понятійних форм пояснення та обґрунтування ідеї у напрямку відкриття наукових законів і закономірностей. Коли таке траплялося, ідея та концепція перетворювалися в теорію, набуваючи статусу науковості. На цьому етапі свого існування вони не зникали, не розчинялися, але склали комунікативно-смыслову основу теорії.

Важливо підкреслити, що саме концепція забезпечує зв'язок між науковою теорією і практикою. Вона робить наукові знання доступними для засвоєння та використання у практичній діяльності, зокрема у процесі соціального проектування.

Початковим джерелом формування концептуального рівня соціального проєктування є повсякденна практика участі людини в житті суспільства. Ідеї соціальних змін виникають у процесі осмислення практичних проблем організації суспільного життя. Спираючись на досвід, здоровий глузд і метод «спроб і помилок», люди поступово узагальнювали свої спостереження, відрізняючи ефективні моделі соціальної дії від неефективних. Ті способи дій, які підтверджували свою життєздатність на практиці, закріплювалися у вигляді звичаїв і традицій.

Буденні уявлення, метод «спроб і помилок» використовуються в процесі ідеального покладення соціальних результатів перетворюючої діяльності і в наш час як простими громадянами, так і професійними управлінцями. Незважаючи на те, що в сучасну епоху ціна помилкового рішення соціальних проблем є неймовірно високою, рівень застосування більш точних науково-теоретичних методів і форм проєктування лишається низьким.

Основною причиною цього є те, що опанування суспільствознавчою теорією потребує часу, зусиль і певного рівня самодисципліни. Не всі готові до такої інтелектуальної роботи. Часто це пояснюється переконанням, що здоровий глузд нібито краще відповідає потребам практики, ніж теорія. Проте перебільшення ролі здорового глузду обмежує можливості соціального проєктування, оскільки не дає змоги побачити довгострокові перспективи суспільного розвитку та знижує здатність адаптуватися до швидких соціальних змін.

Водночас не слід і протилежним чином абсолютизувати науково-теоретичні концепції або недооцінювати буденні уявлення. Наукова теорія, зокрема в соціальних науках, не є остаточним і повним відображенням реальності. Суспільна практика постійно виявляє її обмеження і слабкі місця. Якщо теорія не оновлюється у відповідь на нові суспільні виклики, вона відстає від життя і перетворюється на догму. У таких випадках саме повсякденні уявлення можуть виявитися ближчими до реальних соціальних процесів. Адже буденна свідомість також відображає суспільство, нехай і фрагментарно. Вона фіксує окремі, але важливі зв'язки між соціальними явищами, які мають значення для практичної діяльності.

Однією з важливих особливостей буденних уявлень є їхній тісний зв'язок із міфологічними формами суспільної свідомості. Цей зв'язок виник ще на ранніх етапах розвитку людства і зберігається, у різних формах, до сьогодні. Сутність міфу полягає в емоційно-чуттєвому способі сприйняття світу, за якого не проводиться чітка межа між уявним і реальним, бажаним і можливим. Міф відображає прагнення певної соціальної спільноти сприймати світ як цілісний і зрозумілий, навіть якщо таке бачення не ґрунтується на раціональному аналізі чи науковому знанні.

Міфологічні уявлення відіграють подвійну роль у пізнавальній і проєктній діяльності. З одного боку, вони стимулюють уяву, допомагають поєднувати розрізнену інформацію та переходити від неупорядкованих уявлень до більш цілісного бачення проблеми. У цьому сенсі міфи можуть слугувати

поштовхом до формування нових ідей, які згодом набувають наукового значення.

З іншого боку, міфи часто виконують функцію заповнення прогалін у науково-раціональному пізнанні. Вони допомагають осмислити складні соціальні процеси там, де наукові знання ще є неповними або суперечливими. Тому міфологічні образи нерідко стають вихідними точками для розробки новаторських соціальних проєктів. Показовим прикладом є міфологема суспільного договору, що була застосована для пошуку шляхів виіршення протиріччя між інтересами окремої людини та суспільства в цілому. Цей образ став основою для формування ідей демократичної, правової та соціальної держави у працях таких мислителів, як Дж. Лок, Ж.-Ж. Руссо, І. Кант та ін.

У соціальному проєктуванні використовуються і **міфологічні метафори**, за допомогою яких складні науково-теоретичні ідеї виражаються у простих та зрозумілих образах, зокрема: «*держава – сім'я*», «*суспільство – організм*», «*реформа – лікування*» та ін. Такі образи полегшують сприйняття соціально-проектних ідей, роблять їх емоційно ближчими до повсякденного досвіду людей та сприяють мобілізації суспільної підтримки. Тобто складні теоретичні положення свідомо спрощуються і подаються у формі коротких та доступних повідомлень – гасел, прокламацій, рекламних слоганів, що спираються на вже знайомі масовій свідомості образи. У результаті абстрактні концепції поступово вкорінюються у практичній свідомості та перетворюються на реальну соціальну силу, здатну впливати на щоденну діяльність, рішення і спосіб мислення великих соціальних груп і суспільства загалом.

Водночас у процесі популяризації соціальних проєктів існує ризик підміни їх науково-концептуального змісту спрощеними міфологізованими уявленнями, які можуть спотворювати первинний проєктний задум і приховувати реальні причини соціальних проблем. Тому одним із ключових завдань соціального проєктування є збереження науково-теоретичної глибини проєкту за одночасного забезпечення його зрозумілості та доступності для масової аудиторії. Це передбачає таку форму представлення проєктних ідей, яка поєднує концептуальну обґрунтованість із ясністю та дає змогу широким соціальним групам усвідомити зміст, мету й межі запропонованих соціальних змін.

2. Науково-теоретичні принципи механізму соціального проєктування

Наукові-теоретичні принципи соціального проєктування – основоположні теоретичні засади, в яких відображаються закономірні зв'язки тієї сукупності суспільних відносин, перетворення якої проєктується. У цій якості науково-теоретичні принципи утворюють наукове-теоретичне підґрунтя механізму соціального проєктування.

Вихідним методологічним орієнтиром соціального проєктування є принцип об'єктивності, відповідно до якого соціально-проектний задум може бути реалізований і зберігати стійкість лише тією мірою, якою він відповідає

реальним потребам, ресурсам і закономірним можливостям розвитку соціальних спільнот і суспільства в цілому. Тому оцінка потреб громад, цільових груп і соціальних інститутів виступає вихідною умовою науково обґрунтованого проектування, забезпечуючи зв'язок проектного задуму з реальною соціальною динамікою.

Дотримання принципу об'єктивності вимагає уникнення двох крайніх позицій. З одного боку, об'єктивістський детермінізм (у формах економізму, технократизму або адміністративного формалізму) редукує соціальне проектування до пасивного відображення «об'єктивних умов», заперечуючи творчу роль проектанта та його здатність до концептуального моделювання нових соціальних форм. З іншого боку, волюнтаристський підхід, що відриває проектну думку від емпіричної оцінки соціальних потреб і обмежень, веде до утопізації соціальних перетворень та підміни наукового проектування довільними, суб'єктивними конструкціями.

Важливою методологічною протиположністю цим крайностям виступає принцип системності, який орієнтує соціальне проектування на розгляд соціальних потреб, інтересів і проблем як елементів цілісної, внутрішньо взаємопов'язаної системи. Згідно з цим принципом моделювання нових соціальних взаємозв'язків має здійснюватися на основі виявлення структурних причин соціальних проблем і прогнозування можливих наслідків проектних втручань. Системний підхід дозволяє розрізняти істотні та другорядні чинники, стійкі та ситуативні запити, а також формувати комплексні проектні рішення.

Динамічний вимір механізму соціального проектування забезпечується принципом історизму, який вимагає врахування соціально-історичної мінливості потреб, інтересів і форм соціальної взаємодії. Соціальні потреби не є статичними; вони змінюються під впливом демографічних, економічних, екологічних, культурних і політичних процесів. Тому соціальне проектування має поєднувати аналіз наявних потреб із творчим прогнозуванням їх можливих трансформацій, використовуючи як історичний досвід, так і результати порівняльних досліджень.

Особливого значення має принцип міровизначення, який задає нормативні межі соціального проектування. Він орієнтує проектанта на пошук соціально доцільної, ціннісно обґрунтованої міри втручання, що поєднує реалістичність, ефективність і гуманістичну спрямованість проекту. Саме принцип міри дозволяє інтегрувати оцінку потреб із творчим моделюванням і соціальним експериментуванням, відокремлюючи науково обґрунтовані проекти від утопічних або дилетантських ініціатив.

Соціальне проектування спирається на принцип взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів. Соціальні проекти мають не лише відповідати емпірично зафіксованим потребам громад і цільових груп, а й узгоджуватися з державними пріоритетами, закріпленими у стратегіях і політиках. Водночас оцінка потреб, доповнена експериментальними та пілотними формами проектування, виступає важливим інструментом оновлення державних інтересів і адаптації публічної політики до змінюваної соціальної реальності.

3. Методи активізації концептуального рівня механізму соціального проектування

Для активізації концептуального рівня механізму соціального проектування використовується весь арсенал соціально-творчого потенціалу людини, окремих соціальних груп та суспільства в цілому. Йдеться про методологію наукового пізнання, різноманітні форми організації колективної евристичної роботи експертів, громадських обговорень та ін.

На етапі генерування ідеї соціального проекту важливе значення має характер мотивації його автора чи авторів. Особливій діалогічній природі соціального проектування суперечить формально-бюрократичне або несерйозне авантюристичне ставлення до суспільних перетворень, що плануються. Непідробний інтерес до справи – секрет успіху будь-якої творчої діяльності і в тому числі соціального проектування. На практиці цей аспект враховується організаторами грантових конкурсів або розпорядниками державних замовлень, що під час відбору соціальних проєктів звертають увагу на наявність у його авторів відповідного досвіду (життєвого, професійного), у такий спосіб, перевіряючи щирість мотивації ініціаторів проєкту.

Творчий характер соціального проектування зумовлює значні труднощі, власне, на початковій фазі пошуку ідеї. Виявляються потрібні певні прийоми звільнення свідомості від стереотипів, усталених уявлень, пробудження творчої інтуїції та уяви. У храмі Реандзі в Японії зміна позиції людини-спостерігача в «саду п'ятнадцяти каменів» відкриває нові об'єкти, невидимі раніше. За аналогією, для активізації концептуального рівня соціального проектування виявляються корисними методи, спрямовані на зміну соціальної позиції проєктанта, надання йому певного підґрунтя для розширення світогляду, завдяки чому відкриваються нові перспективні виміри значущої соціальної самореалізації людини у суспільстві. Для цього рекомендується використовувати різноманітні методи.

Так, важливим методологічним ресурсом соціального проектування може виступати суспільствознавча компаративістика, у межах якої системний, історичний, структурно-функціональний та інші підходи об'єднуються спільною спрямованістю на порівняння й зіставлення різних соціальних систем, практик і моделей розвитку. Компаративістський підхід дозволяє вийти за межі локального досвіду, виявити як універсальні, так і контекстуально зумовлені особливості соціальних процесів, а також критично оцінити власні інституційні та соціальні практики у ширшому суспільному контексті.

На засадах компаративістики, зокрема, сформована технологія бенчмаркінгу, що набула поширення у соціальному проектуванні. Вона спрямована на систематизоване вивчення й адаптацію передового соціального досвіду окремих спільнот, громад, організацій або навіть цілих суспільств з метою подолання власних структурних обмежень, виявлення точок зростання та формування реалістичних орієнтирів розвитку. У цьому сенсі соціально-проектний бенчмаркінг виступає не як механічне копіювання «успішних

моделей», а як рефлексивний інструмент самовдосконалення, що поєднує навчання на чужих досягненнях із критичним осмисленням чужих помилок.

До програм соціально-проектного бенчмаркінгу можуть входити різноманітні дослідницькі та комунікативні інструменти: стажування, експертні обміни, тематичні конференції, навчальні візити, а також залучення до порівняльного аналізу представників зацікавлених сторін. Показовим прикладом є використання німецької технології «кіл порівняння», що передбачає колективне обговорення й зіставлення практик за участі практиків, експертів і бенефіціарів проектів. Важливим елементом бенчмаркінгу є також аналітичне узагальнення отриманих даних за допомогою методів порівняльного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища соціальних спільнот, зокрема SWOT- та PEST-аналізів.

Застосування компаративних досліджень у соціальному проектуванні дає змогу виявляти спільні та відмінні риси соціальних перетворень у різних типах соціальних спільнот – громадах, трудових колективах, професійних групах тощо. Це, своєю чергою, створює умови для узагальнення емпіричного матеріалу на теоретичному рівні, наближаючи дослідника до формулювання наукових законів і закономірностей соціального розвитку. Саме таке знання забезпечує науково-теоретичне підґрунтя для розроблення обґрунтованих соціально-проектних норм, принципів і приписів, що підвищують ефективність і стійкість соціальних перетворень.

Особлива діалогічна природа соціального проекту вимагає на етапах формування і презентації концепції соціального проекту долучати до творчих комунікацій всіх учасників суспільних відносин, перетворення яких планується. Тобто активізації концептуального рівня механізму соціального проектування будуть сприяти соціологічні методи емпіричних, «польових» досліджень потреб та інтересів цільової аудиторії та потенційних стейкхолдерів: опитування, фокус-групи та ін.

Зрештою, фінальна частина підготовки концепції соціального проекту передбачає її рефлексію, яка включає самоаналіз досвіду розробки концепції задля перевірки її відповідності соціальним потребам та інтересам цільової аудиторії, визначення слабких сторін та можливостей їх зменшення. На цьому етапі може виявитися, що слід повернутися до концептуальної доробки певної ідеї або зайнятися розробкою нової. По суті, у такий спосіб відбувається своєрідний мисленневий експеримент, мета якого – попередньо оцінити міру практичної здійсненності соціального проекту.

РЕЗЮМЕ

Ідея, концепція і теорія виступають взаємопов'язаними формами осмислення соціальної реальності, що забезпечують перехід від повсякденного досвіду до науково обґрунтованих проектних рішень. Активізація концептуального рівня здійснюється через компаративні дослідження, соціально-проектний бенчмаркінг і діалогічні форми взаємодії з цільовими

групами, що забезпечує наукову обґрунтованість і практичну здійсненність проєктів.



Питання для самоконтролю

1. Розкрийте роль концептуального рівня у механізмі соціального проєктування.
2. Назвіть елементи концептуального рівня механізму соціального проєктування.
3. Установіть переваги та обмеження здорового глузду та методи «спроб і помилок» для обґрунтування та пояснення концептуального задуму соціального проєкту.
4. Установіть переваги та обмеження науково-теоретичної методології обґрунтування та пояснення концептуального задуму соціального проєкту.
5. Назвіть основні науково-теоретичні принципи соціального проєктування.
6. Розкрийте призначення принципу міровизначення у соціальному проєктуванні.
7. Чому методологія компаративістики може бути корисною для генерування концептуальних задумів соціальних проєктів?

Практичні завдання

«Лист до сусіда»

Уявіть, що ви пояснюєте ідею свого соціального проєкту сусідові – людині без спеціальної фахової підготовки. Напишіть короткий лист (1–1,5 сторінки), у якому простою та зрозумілою мовою відрефлексуєте ідею свого проєкту.

У листі рекомендується висвітлити такі аспекти:

1) У чому полягає основна ідея соціального проєкту?

Спробуйте пояснити її без професійних термінів, так, щоб сусід зрозумів, яку проблему ви хочете вирішити і навіщо це потрібно;

2) **Як і за яких обставин виникла ця ідея?** Опишіть, чи була вона пов'язана з особистим досвідом, спостереженнями, навчанням, роботою або подіями у вашій громаді;

3) **Чому ви зупинилися саме на цій ідеї?** Поясніть, чим вона є для вас важливою, актуальною або цінною порівняно з іншими можливими ідеями;

4) **Які обмеження або слабкі сторони має ідея проєкту?** Чесно вкажіть, що може завадити її реалізації: нестача ресурсів, складність проблеми, зовнішні чинники, власний досвід тощо;

5) **Як можна поглибити або вдосконалити цю ідею?** Поміркуйте, що ще потрібно з'ясувати, змінити або доповнити, щоб ідея стала більш обґрунтованою та життєздатною.

✦ **Зверніть увагу:** завдання не передбачає готового проектного рішення. Його мета – показати, як формується і осмислюється ідея соціального проекту та наскільки ви здатні рефлексувати власний задум.

📖 Рекомендовані джерела

1. Безпалько О. В. Соціальне проектування : навч. посіб. / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Ін-т психології та соц. педагогіки. Київ : [б. в.], 2010. 127 с.
2. Бутченко Т. І. Соціально-політичне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : монографія. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2011. 280 с.
3. Лутай Л. А. Теоретичні засади управління проектами публічних та соціальної сфер. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3. С. 20-25.
4. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник / Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
5. Суїменко Є. І. Соціальна інженерія : експерим. курс лекцій : навч. посіб. НАН України, Ін-т соціол., Вища шк. соціол. Київ : [б. в.], 2011. 224 с.

ТЕМА 5. ПЕРЦЕПТУАЛЬНИЙ РІВЕНЬ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

ПЛАН

1. Перцептуальна форма соціального проекту.
2. Мова соціального проекту.
3. Нормотворча техніка у соціальному проектуванні.

✍ **Головні поняття теми:** перцепція, аперцепція, знак, мова, соціальні норми, нормативна техніка, диспозиція норми, гіпотеза норми, розуміння проекту, реалізація проекту, офіційно-діловий стиль мови

1. Перцептуальна форма соціального проекту

Головне призначення перцептуального рівня механізму соціального проектування полягає в передачі форм і результатів проектного мислення (ідей, концепцій, проектів) конкретній суспільній аудиторії. Перцепція соціального проекту (від лат. *perceptio* – сприйняття) – це усвідомлене й організоване сприйняття проектного задуму. Своєю чергою, аперцепція (від лат. *ad* – до; *perceptio* – сприйняття) пов'язана з внутрішньою готовністю людей зрозуміти й прийняти цей задум, виходячи з власного досвіду, цінностей і настанов.

Основні складові перцептуального рівня механізму соціального проектування:

- 1) природно-мовні знакові системи;
- 2) соціальні норми.

Зазначені структурні компоненти зв'язуються між собою такими процесами:

а) розуміння соціального проєкту, що виражає здатність цільової аудиторії усвідомити основну ідею та зміст проєкту у зв'язку з конкретною соціальною проблемою, на розв'язання якої він спрямований. Для формування такого розуміння доцільно використовувати герменевтичний підхід, зокрема принцип *«герменевтичного кола»*. Його суть полягає в тому, що цілісне бачення проблеми формується через осмислення її окремих складових (причин, наслідків, можливих шляхів вирішення), а розуміння цих складових, своєю чергою, уточнюється через бачення проблеми в цілому.

Важливо відрізнити герменевтичне коло від так званого «порочного кола», яке є логічною помилкою. У порочному колі твердження пояснюється самим собою і не дає реального розуміння причин проблеми (наприклад: *«молодь безініціативна, бо вона не проявляє ініціативи»*).

б) реалізація соціального проєкту – це виконання запланованих завдань відповідно до встановлених правил і процедур. Вона поєднує проєктну дисципліну (дотримання термінів, ролей, вимог і домовленостей) та проєктну ініціативу (активну участь, самостійні пропозиції й відповідальність учасників). На цьому етапі застосовуються спеціальні нормативні інструменти проєктування (плани, регламенти, правила взаємодії), які забезпечують упорядкованість і своєчасність реалізації проєкту. Водночас ці інструменти мають створювати умови для відкритої комунікації та добровільної ініціативної участі всіх зацікавлених сторін у соціально-проєктній діяльності.

2. Мова соціального проєкту

В інженерно-технічному проєктуванні переважає використання штучних знакових систем із чітко визначеним значенням і строгими правилами побудови. До них належать спеціальні науково-технічні терміни, умовні позначення, формули, креслення тощо. Такий високий рівень формалізації можливий на підставі відкриття універсальних законів і закономірностей, що чітко виражені мовою математики, фізики, хімії, кібернетики. Завдяки цьому діяльність проєктувальника легко піддається плануванню, алгоритмізації та точному відтворенню на практиці.

Складнішою є ситуація у соціальному проєктуванні, де основним засобом опису й комунікації виступає природна мова. На відміну від штучних знакових систем, вона є багатозначною і допускає різні, інколи суперечливі тлумачення. Учасники соціального проєктування постійно зіштовхуються з проблемою множинності інтерпретацій, коли одна й та сама ідея може розумітися по-різному різними групами. У крайніх випадках це створює ризик втрати початкового концептуального задуму серед надмірної кількості можливих значень і трактувань. Навіть розробка спеціальної соціально-проєктної термінології, використання офіційних документів і норм законодавчої техніки не усуває цієї проблеми повністю. Адже всі ці форми формалізації базуються на

природній мові й тому зберігають як її переваги (доступність, гнучкість), так і її ризики (неоднозначність, можливість різних тлумачень).

У соціально-проектній практиці інколи використовуються знакові системи, запозичені з інженерно-технічного проектування. Найчастіше це відбувається в межах економіко-проектної діяльності, яка функціонує у грошово-знаковому вимірі та безпосередньо пов'язана з інженерно-технічною сферою. Окремим прикладом є архітектурні креслення, які, поряд із технічними рішеннями, часто втілюють і соціальні ідеї, формуючи не лише фізичний, а й соціальний простір (способи взаємодії людей, публічність, доступність тощо). Останнім часом у соціальному проектуванні з'являється тенденція до використання формалізованих знакових систем – математичних, логічних і кібернетичних моделей. Це пов'язано зі спробами застосувати до аналізу соціальних процесів методи точних наук для підвищення обґрунтованості та прогнозованості проектних рішень. Наприклад, під час планування соціальних послуг використовуються математичні моделі розрахунку потреб населення, алгоритми прогнозування навантаження на соціальні служби, цифрові симуляції розподілу бюджетних ресурсів між громадами, що дозволяє оцінити можливі наслідки різних управлінських сценаріїв ще до їх практичної реалізації.

Але зазначена тенденція залишається обмеженою. З одного боку, широкі соціальні групи часто не готові до сприйняття складної математичної та логічної мови. З іншого боку, головною причиною є об'єктивна складність соціальної реальності, яка має багатозначний, суперечливий і нелінійний характер. Формалізовані моделі здатні адекватно описувати лише окремі, переважно кількісні аспекти соціального життя, але не можуть повною мірою врахувати його якісні виміри – людську суб'єктивність, емоції, цінності, мотивації та культурні контексти.

Водночас використання візуалізацій, зокрема створених із застосуванням технологій штучного інтелекту, частково знімає описану проблему, оскільки сприяє спрощенню сприйняття складних даних і моделей, робить соціально-проектні ідеї більш наочними та доступними для широкої аудиторії. Проте така візуалізація не є нейтральною: вона завжди передбачає відбір даних, спосіб їх подання та інтерпретацію, що створює ризик маніпулятивного впливу на суспільну свідомість. Надмірне спрощення або однобічне візуальне представлення соціальних процесів може приховувати альтернативні тлумачення, складність причин і наслідків та фактично підмінити аналітичне розуміння емоційно привабливими образами.

Нездатність природної мови жорстко регламентувати проектне мислення може виступати не лише обмеженням, а й перевагою соціального проектування. За умови дотримання розумної міри інтерпретаційної свободи це забезпечує гнучкість і відкритість мовних форм, їхню здатність адаптуватися до змін у часі й просторі та залучати до обговорення різні соціальні групи й покоління. Саме ця властивість природної мови сприяє реалізації діалогічної сутності

соціального проектування, коли проєкт формується і уточнюється у процесі суспільної комунікації.

Крім того, проєктувальник, плануючи соціальні перетворення і розраховуючи на їх практичну реалізацію, об'єктивно змушений використовувати природну мову як найбільш розповсюджений і загальнозрозумілий засіб комунікації. Саме вона дає можливість бути почутим, донести ідею до широкої аудиторії та здобути суспільну підтримку, без якої навіть науково обґрунтований соціальний проєкт не може бути реалізований.

Водночас мова соціальних проєктів має свої стильові особливості, зумовлені їх регулятивним і практичним характером. Для неї типовим є офіційно-документальний стиль, який характеризується такими основними рисами:

1) безособовість викладу – текст не має індивідуального авторського стилю і подається у стандартизованій формі (назва проєкту, обґрунтування актуальності, цілі і завдання, очікувані результати, план заходів, аналіз ризиків тощо);

2) емоційна нейтральність – у тексті не вживаються емоційно забарвлені слова, художні образи, метафори чи оціночні вислови (виключення – назва проєкту або його презентаційні матеріали). Переважають стверджувальні та описові речення, що відповідає регулятивному характеру соціального проектування;

3) стандартність і формалізованість – для вираження однакових смислів застосовуються усталені терміни, типові формулювання та мовні кліше, що забезпечує зрозумілість і єдність проєктної документації;

4) ясність викладу – вживання простих і загальнозрозумілих слів та конструкцій, уникнення складних і перевантажених речень, які ускладнюють сприйняття змісту;

5) точність – формулювання мають бути однозначними, без можливості різного тлумачення;

6) економічність мовлення – думки викладаються стисло, без зайвих слів, повторів і формальних прикрас;

7) зв'язність і логічна послідовність – текст будується як цілісний ланцюг, у якому структурні частини логічно пов'язані між собою і забезпечують послідовний розвиток ідеї від загального до конкретного.

У текстах соціальних проєктів використовуються різні типи термінів, які відрізняються за ступенем спеціалізації та зрозумілості для аудиторії. Серед них можна виокремити такі основні види:

1) загальнозживані терміни — це слова, які позначають предмети, явища, дії та ознаки повсякденного життя і однаково використовуються у побутовій мові, художніх текстах, наукових працях і нормативних документах (наприклад: *будинок, природа, земля*). У соціальному проектуванні такі терміни застосовуються у їхньому звичному, загальноприйнятому значенні та не потребують додаткових пояснень.

2) професійні (спеціальні) терміни – це лексика, запозичена з окремих галузей знань, таких як економіка, медицина, соціологія, юриспруденція, психологія тощо. Оскільки такі терміни не є зрозумілими для широкої аудиторії, їх використання в соціальних проєктах має бути обмеженим і доцільним. Професійні терміни є виправданими у проєктах, орієнтованих на фахівців. Якщо ж соціальний проєкт адресований широкому колу учасників, такі терміни слід супроводжувати коротким поясненням (дефініцією) безпосередньо в тексті.

3. Нормотворча техніка у соціальному проєктуванні

Для того щоб соціальний проєкт був реально здійсненим, недостатньо лише чітко сформулювати його ідею та обґрунтувати бажаний образ майбутнього. Проєкт має також стати основою для створення нових або оновлення наявних соціальних норм – стійких правил поведінки та діяльності, дотримання яких забезпечує практичну реалізацію запланованих змін. За допомогою норм соціальний проєкт переходить від задуму до реального перетворення суспільних відносин.

Соціальні норми фіксують нову соціально прийнятну міру поведінки людини і виконують роль своєрідних «несучих конструкцій» проєктованої соціальної моделі. Вони втілюють у собі проєктну концепцію, роблять її зрозумілою та прийнятною для широких соціальних груп і водночас задають рамки практичної дії.

Здатність проєкту породжувати норми, які реально приймаються і виконуються, можна розглядати як показник його концептуальної глибини. Стати нормою може лише таке правило, яке не є довільним, а відображає реальні закономірності соціального життя. Саме в нормативних приписах виявляється відповідність ідеї проєкту практичним умовам, цінностям і можливостям суспільства.

Водночас вирішальне значення має володіння нормотворчою технікою – сукупністю мовних, логічних і методичних прийомів розроблення проєктних норм у тексті соціального проєкту. Без належних знань і навичок у цій сфері навіть концептуально глибокі та соціально значущі проєкти ризикують залишитися нереалізованими, оскільки не отримують чіткої, зрозумілої й виконуваної нормативної форми.

Функціонування соціальної норми в діалогічному режимі, тобто відкритому до уточнень і новацій з боку учасників суспільної взаємодії, забезпечується гнучкістю її структурних елементів. У соціальному проєктуванні норма, як правило, включає такі основні складові: гіпотезу – вказівку на умови або ситуації, за яких норма застосовується (коли і за яких обставин вона діє); диспозицію – опис бажаної або допустимої моделі поведінки в зазначеній ситуації; імператив – формулювання вимоги щодо належної міри поведінки суб'єктів, на яких поширюється дія норми.

У деяких випадка у соціальному проєктуванні до структури норми може включатися також санкція – визначення наслідків порушення встановлених

приписів. Проте на відміну від правових норм, санкція тут не завжди має каральний характер. Частіше вона набуває форми організаційних, репутаційних або процедурних наслідків (обмеження участі в проекті, втрата доступу до ресурсів, публічне несхвалення тощо). У багатьох соціальних проектах регулятивну функцію виконують норми без формалізованої санкції, що спираються на добровільність, відповідальність і діалогічну взаємодію учасників.

Ступінь гнучкості кожного зі структурних елементів соціальної норми може змінюватися залежно від її типу (правової, організаційної, етичної тощо) та конкретно-історичних умов її застосування. Водночас вказана гнучкість має певні межі. Надмірна невизначеність гіпотези, розмитість диспозиції або ослаблення імперативу можуть призвести до того, що норма втратить чіткість, перестане виконувати регулятивну функцію і, зрештою, втратить свій нормативний характер.

Надмірна конкретизація диспозиції та жорстка категоричність імперативу можуть призводити до появи так званої «мертвонародженої» норми. Така норма може бути формально запроваджена або виконана як разовий припис чи наказ, особливо якщо вона підтримується примусом або маніпулятивним тиском, але вона не здатна стати загальним і стійким правилом поведінки, яке добровільно відтворюється більшістю протягом тривалого часу.

Водночас і протилежна крайність є не менш небезпечною. Надмірна абстрактність диспозиції та надто м'який імператив породжують так звану «норму-фантом» - декларативне і розпливчате правило, яке не має реальної регулятивної сили. Така норма не впорядковує суспільні відносини, а за певних умов може використовуватися лише як ідеологічний або маніпулятивний інструмент, що створює ілюзію регулювання без реального впливу на поведінку.

Тобто дієва соціальна норма потребує балансування: вона має бути достатньо конкретною, щоб спрямовувати поведінку, і водночас достатньо гнучкою, щоб бути прийнятою та відтворюваною у реальному соціальному житті.

Нормотворча техніка у соціальному проектуванні вимагає дотримання чіткої логічної форми, яка забезпечує зрозумілість, узгодженість і практичну здійсненність проектних приписів. Основні вимоги до такої форми:

1) системна організація нормативних конструкцій проекту. Нормативні конструкції – це узагальнені моделі суспільних відносин, які відображають їхню структуру та взаємозв'язки. Вони не описують окремі випадки, а фіксують типові ситуації та способи взаємодії учасників проекту. Такі конструкції формуються шляхом абстрактного мислення: соціальне явище аналізується, у ньому виокремлюються основні елементи (суб'єкти, дії, умови, результати), після чого з них вибудовується модель належної поведінки або діяльності;

2) галузева узгодженість нормативних приписів. Проектні норми мають бути сформульовані так, щоб їх можна було узгодити з чинними нормативними системами – моральними, професійними (корпоративними) та правовими. Це

означає, що соціальний проєкт не повинен суперечити базовим етичним принципам, професійним стандартам і законодавству, а за можливості доповнювати й конкретизувати їх;

3) орієнтація на типову нормативну конструкцію соціального проєкту. Для забезпечення чіткості й керованості соціальний проєкт має містити стандартний набір нормативно визначених параметрів, зокрема:

а) параметри цільової аудиторії – визначення кількісних і якісних характеристик учасників проєкту (кількість осіб, місце проживання, вік, соціальний статус, професійна належність, рівень уразливості тощо);

б) параметри реалізації проєктних заходів – чітке визначення обсягу та змісту діяльності (кількість послуг або продуктів, місце й терміни виконання, необхідні ресурси, відповідальні виконавці);

в) параметри моніторингу та оцінки якості – визначення способів контролю виконання проєкту (відповідальні особи, періодичність моніторингу, форми оцінювання — звіти, опитування учасників, зовнішній аудит тощо);

г) параметри коригування проєкту – умови та процедури внесення змін у разі виявлення нових потреб або ризиків.

РЕЗЮМЕ

Володіння проєктною мовою та нормотворчою технікою – обов’язкова передумова успішної реалізації соціального проєкту. Основні практичні складнощі пов’язані із подоланням як жорсткої однозначності мовних і нормативних форм вираження проєктних задумів, так і їх зайвої, випадкової багатозначності. Якщо перше не враховує ініціативу зацікавлених у запроєктованих соціальних перетвореннях, то друге – нормативно-організаційне призначення проєкту.



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте роль перцептуального рівня у механізмі соціального проєктування.

2. Визначте елементи, з яких складається перцептуальний рівень механізму соціального проєктування.

3. Поясніть, чому у соціальному проєктуванні частіше використовуються засоби природних мовно-знакових систем, ніж засоби штучних мовно-знакових систем (наприклад, мова математики).

4. Сформулюйте вимоги до стилю викладення соціального проєкту.

5. Що таке нормативна техніка?

6. Які основні вимоги до формулювання диспозиції та імперативів соціально-проєктних норм?

7. Що передбачає дотримання логічної форми нормотворчої техніки у соціальному проєктуванні?

Практичне завдання

«Мова соціального проєкту»

Оберіть будь-яку соціальну проблему (наприклад: доступність соціальних послуг, підтримка молоді, допомога ВПО, інклюзія, профілактика професійного вигорання соціальних працівників).

Перед виконанням завдання чітко визначте дві різні аудиторії: аудиторія А – професійна (експерти, представники органів влади, донорські організації, керівники установ); аудиторія Б – широка (мешканці громади, потенційні учасники проєкту, бенефіціари).

Сформулюйте короткий опис ідеї соціального проєкту (5–7 речень) для професійної аудиторії А, дотримуючись таких вимог:

- ясність і точність формулювань;
- емоційна нейтральність;
- логічна послідовність викладу;
- використання загальноживаних і мінімально необхідних професійних термінів.

На основі першого тексту адаптуйте цей же зміст для аудиторії Б:

- спростіть формулювання;
- збережіть смисл, але змініть мовні засоби;
- уникайте багатозначних і двозначних висловів;
- не використовуйте складної професійної термінології без пояснень.

Напишіть фінальний стислий коментар (3–4 речення), у якому пояснить:

- які мовні рішення були змінені;
- чому ці зміни є необхідними з огляду на відмінності між аудиторіями.

«Сконструюй норму соціального проєкту»

На основі обраної соціальної проблеми сформулюйте одну проєктну норму, яка регулює поведінку або діяльність учасників проєкту (наприклад, порядок участі, взаємодії, відповідальності, моніторингу).

1) запишіть норму, чітко виділивши її структурні елементи:

- гіпотезу (за яких умов норма діє);
- диспозицію (яка поведінка вважається належною);
- імператив (яка вимога або обов'язок встановлюється);
- (за бажанням) санкцію (організаційні або процедурні наслідки).

2) проаналізуйте сформульовану норму:

- чи не є вона надто жорсткою («мертвонароджена» норма);
- чи не є вона надто абстрактною («норма-фантом»);
- чи дозволяє вона діалог і адаптацію в реальній практиці.

3) за потреби відкоригуйте норму, пояснивши, що саме було змінено і чому;

4) напишіть висновок, в якому представте одну нормативна конструкція та короткий аналітичний коментар (5–7 речень), у якому обґрунтовується її здійсненність.

Рекомендовані джерела

1. Безпалько О. В. Соціальне проектування : навч. посіб. / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Ін-т психології та соц. педагогіки. Київ : Б. в., 2010. 127 с.

2. Бутченко Т. І. Соціально-політичне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : монографія. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2011. 280 с.

3. Грантрайтинг : метод. рек. для органів публіч. влади щодо написання проєкт. заявок / О. С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча ; Харків. облдержадмін., Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. 2-ге вид., допов. і перероб. Харків : Золоті сторінки, 2015. 80 с.

4. Шестакова К. Соціальне проектування: підготовка та евалюація проєкту : навч. посіб. / Чернівец. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 183 с.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

ТЕМА 6. ПРОБЛЕМА, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

ПЛАН

1. Визначення проблеми соціального проєкту.
2. Визначення цілей соціального проєкту.

✍ Головні поняття теми: соціально-проєктна проблема, мета проєкту, завдання проєкту, древо проблем, древо цілей, outputs, outcomes, impact

1. Визначення проблеми соціального проєкту

Соціально-проєктна проблема – це зафіксоване протиріччя між наявним (реальним) і бажаним соціальними станами певного суспільства, соціальної групи або спільноти, яке відображає об'єктивно існуючу та суб'єктивно усвідомлену потребу в цілеспрямованому перетворенні відповідних суспільних відносин. Проблема виникає не сама по собі, а внаслідок неможливості досягти соціально значущого стану за наявних умов, ресурсів або інституційних механізмів.

У процесі соціального проєктування принципово важливо розрізнити реальні проблеми та псевдопроблеми. Реальні проблеми мають чітко визначені причини, наслідки та соціальні групи, яких вони стосуються, і можуть бути підтверджені емпіричними даними. Псевдопроблеми, навпаки, часто є описами окремих ситуацій, управлінських рішень, емоційних оцінок або заздалегідь заданих рішень, які не розкривають суті соціальної дисфункції та обмежують пошук альтернативних шляхів її подолання.

Для коректного формулювання соціально-проєктної проблеми доцільно дати відповіді на такі запитання:

1) **Кого саме і в чому зачіпає проблемна ситуація?** (які соціальні групи, спільноти або інституції зазнають негативних наслідків);

2) **Яким є масштаб проблеми?** (локальний, громадський, регіональний, національний; кількісні та якісні параметри поширення);

3) На підставі чого ми стверджуємо, що це є проблемою? (які дані, дослідження, статистика, експертні оцінки, звернення громадян або результати моніторингу це підтверджують).

Такий підхід дозволяє уникнути декларативності, забезпечує аналітичну чіткість проблемного поля та створює надійну основу для подальшого проєктування соціальних змін.

Приклади:

«У громаді Н. один соціальний працівник одночасно веде надмірну кількість кейсів, що призводить до скорочення часу на індивідуальний

соціальний супровід клієнтів і зниження якості соціальних послуг для сімей у складних життєвих обставинах»;

«Зростання вартості житлово-комунальних послуг у громаді О. спричинило збільшення кількості домогосподарств із низькими доходами, які не спроможні самотійно покривати базові витрати та потребують соціальної допомоги й житлових субсидій»;

«Особи похилого віку та внутрішньо переміщені особи в ОТГ Ч. не володіють достатньою інформацією про доступні соціальні послуги та порядок їх отримання, що обмежує їхню здатність своєчасно звертатися по допомогу та користуватися наявними механізмами соціального захисту»;

«Працездатні мешканці Л-кої громади не мають доступу до місцевих програм зайнятості, перекваліфікації та підтримки самозайнятості, що призводить до зростання трудової міграції, нестабільності сімейних доходів і ослаблення соціальних зв'язків у громаді»;

«Сім'ї з дітьми у селі П. позбавлені доступу до організованих форм дозвілля, відпочинку та психосоціального відновлення, що негативно впливає на емоційний стан дітей і батьків, попри наявність природних і просторових ресурсів громади»;

«Люди з інвалідністю та інші маломобільні групи населення в Ж-кій ОТГ витрачають надмірну кількість часу й зусиль на отримання соціальних та адміністративних послуг через відсутність доступних форматів обслуговування, що фактично обмежує їхню рівну участь у житті громади».

Таблиця 6.1.

Рекомендації для формулювання проблеми

Що не робити?	Що робити?
не вживайте абстрактні загальні формулювання: «відсутня інфраструктура»	вживайте конкретні предметні визначення: «Відсутня асфальтова дорога, що з'єднує село Н. з іншим районним центром»
не називайте проблемою відсутність передбачуваного рішення, оскільки це блокує альтернативні можливості: «Відсутній центр психологічної допомоги для ВПО»; «Не створено службу соціального супроводу сімей»	шукайте реальну проблему, визначаючи причини і наслідки неможливості досягти бажаного стану: «Обмежений доступ внутрішньо переміщених осіб до своєчасної та безперервної психологічної підтримки»; «Наявність незадоволених психосоціальних потреб у внутрішньо переміщених осіб у процесі адаптації до нових умов життя»
не вживайте оціночні судження: «Працівники територіального центру	описуйте ситуацію, не даючи оцінки: «Працівники територіального центру

соціального обслуговування міста Д. погано працюють»;	соціального обслуговування міста Д. не надають соціальні послуги непрацездатним громадянам із числа внутрішньо переміщених осіб»
проблеми не повинні бути уявними: «Недостатня увага до місцевих особливостей може привести до конфліктів у територіальній громаді»;	описуйте реально існуючі проблеми: «Незнання і нерозуміння місцевих особливостей веде до соціальної ізоляції переселенців»;
не вітаються узагальнені позначення групи, яка перебуває в проблемній ситуації: «Деякі молоді люди не можуть знайти собі роботу»;	чітко вкажіть групу, яка перебуває в проблемній ситуації проблемної ситуації: «51% випускників ЗВО у віці 22-25 років не можуть працевлаштуватися»;
нечіткі визначення не дають можливість визначити кількісні показники учасників проблемної ситуації: «Окремі соціально вразливі групи населення зіштовхуються з труднощами в отриманні соціальних послуг»;	дайте підґрунтя для кількісного визначення учасників проблемної ситуації: «Особи похилого віку віком 70+, які проживають самотійно та перебувають у реєстрі отримувачів соціальних послуг територіального центру, зіштовхуються...»;
унікайте формулювань, які не дають чіткого розуміння суті проблемності ситуації: «Соціальні працівники виконують велику кількість адміністративних завдань»; «Особи похилого віку проживають самотійно»; «Внутрішньо переміщені особи звертаються до різних установ»	визначення суті проблемності мають бути чіткими та недвозначними: «Високе адміністративне навантаження соціальних працівників обмежує їхні можливості здійснювати безпосередню роботу з клієнтами»; «Особи похилого віку, які проживають самотійно, мають обмежений доступ до регулярної соціальної підтримки та соціальних контактів»

Джерело: розроблено автором

Формулювання проблеми в соціальному проектуванні має відповідати на базове запитання: у чому полягає негативний стан і до яких наслідків він призводить. Інакше кажучи, з формулювання має бути зрозуміло, чому саме ця ситуація є проблемною для конкретних людей, груп або суспільства загалом.

Якщо з опису ситуації неможливо встановити її негативні наслідки, таке формулювання не є проблемою в проектному сенсі, а лише констатацією факту або нейтральним описом стану справ. Наприклад, повідомлення про наявність або відсутність певної інституції, ресурсу чи процесу саме по собі не розкриває проблемності, якщо не показано, які потреби залишаються незадоволеними і які ризики це породжує.

Водночас соціальні проєктанти не обмежуються простим визнанням існування проблеми. Вони виконують її ґрунтовний аналіз, що включає:

- виявлення безпосередніх і глибинних причин проблемної ситуації;
- визначення соціальних, економічних, психологічних та інституційних наслідків;
- окреслення реалістичних напрямів подолання або зменшення негативного впливу проблеми.

Для систематизації такого аналізу доцільно застосовувати метод дерева проблем. Цей інструмент дозволяє візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки між різними елементами проблемної ситуації. У центрі дерева розміщується ключова (центральна) проблема, вище від неї – наслідки, які виникають у випадку її збереження, а нижче – причини, що зумовлюють її виникнення та відтворення.

Побудова дерева проблем допомагає уникнути поверхових і спрощених формулювань, чітко відмежувати проблему від її симптомів, а також створює аналітичну основу для переходу до наступного етапу соціального проєктування – формулювання цілей, завдань і проєктних рішень.

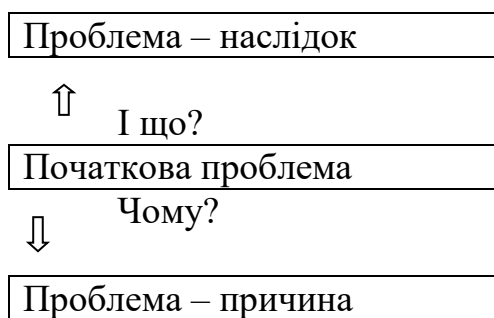


Рис. 6.1. Дерево проблем

Джерело: розроблено автором

Дерево проблем, що складається в результаті аналізу взаємозв'язків між проблемами, може бути досить складним і розгалуженим. У кожній проблемі може бути кілька причин і наслідків, у кожного з них, своєю чергою, – також багато причин і наслідків. Проте вся структура чітко підпорядковується логіці «причини – наслідки».

Приклад – «Обмежений доступ ВПО до надання комплексу соціальних послуг» (Рис. 6.2):



Рис. 6.2. Обмежений доступ ВПО до комплексних соціальних послуг у громаді

Джерело: розроблено автором

2. Визначення цілей соціального проєкту

Цілі соціального проєкту – це чітко сформульоване визначення очікуваних результатів, змін і бажаного стану певної соціальної спільноти або суспільства загалом, яких планується досягти внаслідок реалізації проєкту. Вони фіксують, що саме має змінитися, для кого і в який спосіб.

Мета соціального проєкту – це найбільш стислий, узагальнений і змістовний опис його основного призначення. Вона відображає стратегічний задум проєкту і задає напрям усім подальшим діям, але не деталізує конкретні кроки чи показники.

Залежно від часової перспективи та рівня соціальних змін цілі соціальних проєктів поділяються на такі основні різновиди:

1) короткострокові цілі («результати на виході», англ. outputs). Вони безпосередньо пов'язані з діяльністю проєкту та його цільовою аудиторією. Це конкретні, вимірювані результати, які можна зафіксувати одразу після виконання запланованих заходів.

Приклади: кількість наданих соціальних послуг, проведених тренінгів, охоплених учасників, підготовлених спеціалістів, створених матеріалів або інструментів підтримки;

2) середньострокові цілі («наслідки», англ. outcomes). Вони відображають зміни у поведінці, знаннях, навичках, соціальних практиках або доступі до

ресурсів, що виникають у результаті досягнення короткострокових цілей. Такі цілі часто виходять за межі безпосередньої цільової аудиторії та впливають на ширші соціальні групи або інституційні процеси.

Приклади: підвищення рівня самостійності клієнтів соціальних служб, зменшення навантаження на кризові сервіси, покращення координації між соціальними інституціями;

3) довгострокові цілі («вплив», англ. *impact*). Вони стосуються системних і стійких змін у суспільстві, які формуються поступово і не завжди можуть бути повністю зафіксовані в межах одного проєкту. Довгострокові цілі задають ширший соціальний сенс проєктної діяльності та пов'язані з трансформацією соціальних відносин, політик або інституцій.

Приклади: зниження рівня соціальної вразливості певних груп, посилення соціальної згуртованості, розвиток культури взаємної підтримки, підвищення якості життя в громаді.

Таким чином, логіка формулювання цілей соціального проєкту вибудовується як послідовний ланцюг: діяльність → безпосередні результати → соціальні зміни → довгостроковий вплив, що дозволяє пов'язати конкретні проєктні заходи з ширшими суспільними перетвореннями.

У більшості конкурсів соціальних проєктів середньострокові та довгострокові цілі (*outcomes* та *impact*) зазначаються наприкінці проєктної заявки, оскільки вони узагальнюють очікувані соціальні зміни та демонструють стратегічну значущість проєкту для громади й донора.

Завдання соціального проєкту – це конкретні дії та результати, досягнення яких дозволяє обґрунтовано стверджувати, що мета проєкту реалізується або вже досягнута. Завдання виконують роль операційних індикаторів успішності проєкту.

Якщо мета соціального проєкту має узагальнюючий характер і відображає головний напрям запланованих змін, то завдання є її деталізацією – своєрідною «розшифровкою» мети через окремі складові, кроки та очікувані результати. Сукупність виконаних завдань у своїй єдності повинна забезпечувати досягнення заявленої мети.

До загальних характеристик коректно сформульованих мети та завдань соціального проєкту належать:

1) відповідність місії та цілям діяльності організації, яка ініціює та реалізує проєкт;

2) відповідність пріоритетам донора або програми фінансування, що підвищує шанси проєкту на підтримку;

3) логічна узгодженість, тобто виконання всіх поставлених завдань у сукупності має реально приводити до досягнення мети, а не існувати як набір розрізнених дій.

Для формулювання цілей і завдань соціального проєкту доцільно застосовувати технологію SMART, яка дозволяє зробити проєктні формулювання чіткими, перевірюваними та практично здійсненими. Відповідно до цієї технології цілі й завдання мають бути:

- конкретними (specific) – чітко визначати, що саме планується зробити і для кого;
- вимірюваними (measurable) – передбачати кількісні або якісні показники оцінки досягнення;
- досяжними (achievable) – відповідати реальним ресурсам, повноваженням і часовим можливостям проекту;
- релевантними (relevant) – бути значущими для розв’язання визначеної соціальної проблеми та відповідати стратегічним цілям організації й донора;
- визначеними в часі (time-bound) – мати чітко окреслені терміни виконання.

Застосування SMART-підходу забезпечує логічний зв’язок між проблемою, метою, завданнями та очікуваними результатами соціального проекту, а також створює підґрунтя для ефективного моніторингу й оцінки його реалізації.

Етапи визначення цілей і завдань

Таблиця 6.2.

1. Перегорніть негативні ситуації з аналізу проблем у позитивні ситуації

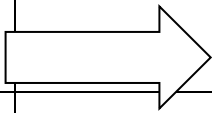
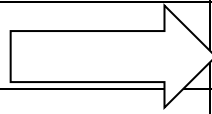
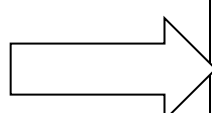
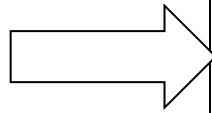
Проблема (негативне твердження)		Мета (позитивне твердження)
Особи похилого віку не мають достатньої інформації про доступні соціальні та медико-соціальні послуги.		Особи похилого віку володіють актуальною інформацією про доступні соціальні та медико-соціальні послуги.
низька кваліфікація не дозволяє сільським жителям конкурувати на ринку праці		достатня кваліфікація дозволяє сільським жителям конкурувати на ринку праці
скоротилася кількість місцевих ініціатив взаємодопомоги, що обмежує можливості соціальної інтеграції вразливих груп		збільшилася кількість місцевих ініціатив взаємодопомоги, що розширило можливості соціальної інтеграції вразливих груп

Джерело: розроблено автором

Позитивне формулювання не повинно містити опису рішення (наприклад, «створено центр», «запроваджено програму»). Воно фіксує бажаний стан цільової групи, який стане основою для формування цілей соціального проекту.

Таблиця 6.3.

2. Перевірте причинно-наслідкові зв'язки

Наслідки	Наслідки центральної проблеми		Довгострокові/ середньострокові цілі	Результати
	Центральна проблема		Конкретна ціль	
	Причини центральної проблеми		Завдання	
Причини	Причини причин центральної проблеми		Заходи/блоки заходів	Засоби

Джерело: розроблено автором

Як наслідок, формується древо цілей – відображення ідеального бажаного стану, максимально позитивної ситуації, якої можна досягти через послідовне вирішення наявних проблем.

Рекомендується включати до формулювання мети проекту конструкції «яким способом» і «для кого». Йдеться про те, що слід визначати вирішення проблеми певної аудиторії як таке, що настало шляхом сукупності дій, запропонованих проектом.

Приклад: якщо проект спрямований на навчання співробітників органів місцевого самоврядування роботі з інформацією, то мета виглядатиме так: «підвищити кваліфікацію представників органів місцевого самоврядування у роботі зі зверненнями громадян (яким способом?) шляхом організації навчальних заходів (кому?) працівникам таких органів».

Таблиця 6.4.

Інші рекомендації для формулювань цілей і завдань

не визначаєте цілі та завдання через заперечення. Некоректно: «Не допустити соціальної ізоляції осіб похилого віку»; «Не допустити професійного вигорання соціальних працівників»; «Не допустити повторного потрапляння сімей у складні життєві обставини»; «Не	Коректно: «Забезпечити соціальну включеність осіб похилого віку в життя громади»; «Підвищити рівень психоемоційної стійкості та професійного благополуччя соціальних працівників»; «Стабілізувати життєві ситуації сімей та зміцнити соціальні компетентності
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

допустити маргіналізації внутрішньо переміщених осіб».	батьків»; «Створити умови для соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючих громадах».
<p>уникайте слів, що показують процес:</p> <ul style="list-style-type: none"> • підтримувати • поліпшувати • зменшувати • підсилювати • координувати • перебудовувати • сприяти 	<p>використовуйте слова, що означають завершеність:</p> <ul style="list-style-type: none"> • підготувати • створити • зменшити • збільшити • організувати • встановити порядок • надати доступ

Джерело: розроблено автором

РЕЗЮМЕ

Конкретність, вимірюваність, відповідність актуальним потребам суспільного загалу – все це ті параметри, на які слід звернути особливу увагу під час формулювання проблеми соціального проєкту. Глибина та ретельність характеристики проблеми створюють логічне підґрунтя для чітких формулювання мети та завдань проєкту. Тут слід намагатися бути максимально послідовним. Наприклад, якщо мета – потрапити на дах, то завдання – пройти сходинками драбини. Якщо пропустити необхідну сходинку, то мета досягнута не буде.



Питання для самоконтролю

1. Чим реальна проблема відрізняється від псевдопроблеми?
2. Які формулювання рекомендується використовувати для опису проблеми?
3. Назвіть різновиди цілей соціального проєкту.
4. Розшифруйте аббревіатуру SMART та охарактеризуйте цілі соціального проєкту.
5. Що таке древо проблем і древо цілей? Для чого їх слід використовувати під час соціального проєктування?

Практичні завдання

➤ «Запитальні слова»

1. Сформулюйте 10 запитань до ключових термінів, записаних у правій колонці.

Запитальні слова	Сталий розвиток
Що?	Безробіття
Де?	Громада
Коли?	Інтеграція
Як?	
Кому?	
Чому?	
Чим?	

2. Опишіть проблему проекту, користуючись таблицею:

У чому полягає проблема?	Чому це є проблемою?
Де з'явилася проблема?	Чому вона з'явилася саме тут?
Коли з'явилася проблема?	Чому вона з'явилася саме тепер?
Кого стосується проблема?	Чому вона стосується самих їх?
Які прояви має проблема?	Чому вона має саме такі прояви?

➤ «Древо проблем і цілей»

Запропонуйте певній групі учасників назвати 3-5 актуальних проблем з точки зору певної аудиторії (наприклад, молоді міста). Шляхом голосування група має визначити серед усіх найбільш актуальну проблему. Далі шляхом колективного обговорення слід побудувати древо проблем і цілей та сформулювати назву проекту.

📖 Рекомендовані джерела

1. Грантрайтинг : метод. рек. для органів публіч. влади щодо написання проект. заявок / О. С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча ; Харків. облдержадмін., Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. 2-ге вид., допов. і перероб. Харків : Золоті сторінки, 2015. 80 с.

2. Іонова І. М. Проектна діяльність у роботі спеціалізованих соціальних служб. *Педагогічні науки. Збірник наукових праць*. 2016. Випуск LXXIV. Том 2. С. 127-131.

3. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 151 с.

4. Тілікіна Н. В. Управління соціальними проектами : навчальний посібник для студентів спеціальності «Соціальна робота». Київ : ФОП Мороз А.Т., 2024. 352 с.

5. Шестакова К. Соціальне проектування: підготовка та евалюація проекту : навч. посіб. / Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 183 с.

ТЕМА 7. УЧАСНИКИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

ПЛАН

1. Загальна характеристика учасників соціального проєкту.
2. Команда соціального проєкту.
3. Аналіз стейкхолдерів соціального проєкту.

✍ Головні поняття теми: команда проєкту, проєктувальник, цільова аудиторія, кінцеві бенефіціари, донори, стейкхолдери, партнери проєкту

1. Загальна характеристика учасників соціального проєктування

Соціальне проєктування передбачає залучення різних груп учасників, які відрізняються за своїми функціями, рівнем впливу на проєктні рішення та характером участі у реалізації соціальних змін. До основних учасників соціального проєктування належать: проєктувальники, цільові групи, кінцеві бенефіціари, донори та партнери.

1) Проєктувальники – суб'єкти соціального проєктування (фізичні та юридичні особи), які здійснюють аналітичну, концептуальну та організаційну діяльність, спрямовану на розроблення соціального проєкту. У соціальній роботі до проєктувальників належать фахівці соціальних служб, працівники організацій-надавачів соціальних послуг, соціальні працівники, представники органів публічної влади, науковці, працівники громадських організацій, які на основі аналізу соціальних проблем, потреб цільових груп і ресурсних можливостей формують мету, завдання, модель втручання та механізми реалізації соціального проєкту.

2) Цільові групи (target groups) – соціальні групи або професійні спільноти, на які спрямований безпосередній проєктний вплив. У соціальній роботі цільові групи можуть включати як отримувачів соціальних послуг, так і фахівців, інституції чи громади, діяльність яких підлягає зміні або вдосконаленню в процесі реалізації проєкту. Визначення цільових груп передбачає опис їх кількісних параметрів, соціально-демографічних характеристик, рівня вразливості, потреб і потенціалу до участі у проєктних заходах.

Під час розробки соціального проєкту важливо зазначити кількісні та якісні показники цільової аудиторії проєкту. важливо вказати, яким чином Ви плануєте залучати цільові групи.

Приклад:

«5 представників, приймаючих ОТГ Запорізької області, 5 – загальноосвітніх шкіл, 5 – соціальних служб, 5 – громадських організацій, що працюють із сім'ями та дітьми з числа ВПО у Запорізькій області, всього 20 осіб, стануть учасниками очної 3-денної тренінгової програми з підвищення кваліфікації за компетенціями, необхідними для якісного соціального супроводу сімей і дітей ВПО;

Для залучення цих груп планується розсилка офіційного запрошення для ОТГ, соціальних служб, навчальних закладів, громадських організацій через звернення до Запорізької обласної ради, Департаменту соціального захисту населення і Департаменту освіти і науки Запорізької обласної адміністрації».

Важливою ознакою соціального проектування є активна залученість цільових груп до проектного процесу: від етапу ідентифікації проблеми до оцінювання результатів, що забезпечує відповідність проекту реальним потребам та підвищує його соціальну ефективність.

3. Кінцеві бенефіціари – соціальні групи населення, які отримують опосередковані або довгострокові позитивні наслідки від реалізації соціального проекту. У соціальній роботі кінцевими бенефіціарами, як правило, виступають ширші соціальні спільноти, ніж цільові групи, зокрема сім'ї, громади, локальні соціальні середовища, у яких відбувається покращення доступу до послуг, зниження соціальних ризиків або підвищення рівня соціальної інтеграції.

Приклад:

«Орієнтовно 3000 внутрішньо переміщених осіб отримають комплекс послуг соціального супроводу та будуть інтегровані до ОТГ Запорізької області».

4. Донори – суб'єкти, що забезпечують ресурсну основу соціального проектування шляхом надання фінансової, матеріально-технічної або експертної підтримки. У контексті соціальної роботи донори впливають на рамки проектування через визначення пріоритетів, критеріїв відбору проектів і вимог до соціальних результатів, що зумовлює необхідність узгодження проектних цілей із соціальною політикою та етичними стандартами професії соціальної роботи.

5. Партнери – інституційні учасники соціального проектування, які забезпечують міжсекторальну взаємодію, ресурсну підтримку та інституційну сталість соціального проекту. Вони не є безпосередніми отримувачами соціальних послуг, але відіграють ключову роль у формуванні умов для розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання соціальних втручань.

До партнерів належать органи публічної влади та місцевого самоврядування, заклади освіти, установи соціального захисту, наукові й науково-інноваційні центри, громадські та благодійні організації, а також інші підтримувальні структури, залучені на різних етапах проектного циклу: від підготовки та впровадження до поширення результатів і забезпечення їх довгострокової дії.

У ході соціального проектування партнери виконують різні функції: забезпечувати нормативно-організаційний супровід, надавати експертні й методичні ресурси, сприяти доступу до цільових груп, підтримувати комунікацію з громадськістю, а також мобілізувати фінансові, матеріальні та людські ресурси.

До кола партнерів належать фонди підтримки, фандрайзингові платформи, рекламно-інформаційні та медійні структури, виставкові й

конференц-центри, патентно-ліцензійні установи, надавачі освітніх і подієвих сервісів.

Партнерство – невід’ємна складова проектування соціальних змін, що дозволяє інтегрувати ресурси різних секторів, підвищити ефективність соціального втручання та забезпечити сталість його результатів у довгостроковій перспективі. Гарантування партнерської участі у соціальному проектуванні пов’язане з відповідними інституційними змінами. Один з можливих варіанті таких змін – реалізації моделі «co-production» у сфері управління ресурсами та послугами на місцевому рівні [3, с. 29].

Водночас для цілісного розуміння механізмів соціального проектування у соціальній роботі необхідно перейти до висвітлення методики аналізу тих суб’єктів, які безпосередньо залучені до формування проектного задуму, прийняття управлінських рішень і координації практичних дій.

У цьому зв’язку подальший виклад буде зосереджено на характеристиці команди проекту як внутрішнього організаційного ядра соціального проектування, а також стейкхолдерів як кола зацікавлених сторін, що мають прямий або опосередкований інтерес до результатів соціального проекту і здатні впливати на його перебіг та наслідки.

2. Команда соціального проекту

Типова команда соціального проекту складається з керівника (лідера) проекту та виконавців, які забезпечують реалізацію окремих напрямів проектної діяльності. До виконавців належать фахівці, відповідальні за основну діяльність за проектом (соціальні послуги, роботу з клієнтами, реалізацію заходів), за інформаційно-комунікативні функції (взаємодія з партнерами, цільовими групами, громадськістю), а також за фінансово-адміністративний і технічний супровід проекту.

Під час опису команди соціального проекту важливо визначити професійні ролі, необхідні для досягнення поставлених цілей, і закріпити відповідальність за їх виконання за конкретними членами команди. Принциповим є забезпечення відповідності освіти, кваліфікації та практичного досвіду учасників тим функціям, які вони виконують у проекті. У випадку відсутності в команді потрібних фахівців доцільним є залучення зовнішніх консультантів або експертів, участь яких підвищує якість проектних рішень і ефективність реалізації соціального втручання.

Окремої уваги потребує мотиваційне підґрунтя членів команди, що виявляється у їхньому професійному досвіді, попередній роботі з відповідними соціальними групами та розумінні специфіки соціальної проблеми, на розв’язання якої спрямований проект. Поднання професійної компетентності та внутрішньої мотивації команди є важливою умовою реалістичності соціального проектування і досягнення стійких соціальних результатів.

Формування команди проектів у сфері соціальної роботи є складним процесом формування професійної спільноти, здатної до колективної діяльності в умовах складних соціальних проблем, етичних викликів і високої

відповідальності за наслідки соціального втручання. На відміну від проєктів суто технічного або бізнесового характеру, команда соціального проєкту функціонує у просторі безпосередньої взаємодії з людьми та соціальними спільнотами, що зумовлює особливі вимоги до її внутрішньої організації.

Першою складовою командотворення є формування та розвиток навичок командної роботи. У соціальному проєкті ці навички передбачають гармонізацію спільної проєктної мети з індивідуальними професійними цілями та ціннісними орієнтаціями членів команди, що особливо важливо з огляду на гуманістичну спрямованість соціальної роботи. Члени команди мають усвідомлювати колективну відповідальність не лише за виконання завдань, а й за соціальні наслідки проєкту для цільових груп. Важливою є готовність до ситуаційного лідерства, коли лідерські функції можуть тимчасово переходити до того члена команди, чия компетентність є найбільш релевантною для конкретного завдання (наприклад, кризове консультування, робота з громадою, комунікація з інституціями). Командна робота в соціальному проєкті ґрунтується на конструктивній взаємодії, елементах самоуправління та здатності до колективного ухвалення узгоджених рішень з урахуванням етичних стандартів професії.

Другою складовою є формування командного духу, що у соціальній роботі набуває особливої ваги. Командний дух проявляється у згуртованості, взаємній довірі, прийнятті професійних і особистісних відмінностей членів команди, а також у здатності працювати в умовах емоційного напруження та професійного вигорання. Мотивація до спільної діяльності формується не лише через досягнення проєктних показників, а й через усвідомлення соціальної значущості спільної роботи. Неформальний авторитет керівника команди у соціальному проєкті ґрунтується передусім на професійній компетентності, етичній послідовності та здатності підтримувати команду у складних ситуаціях взаємодії з клієнтами та громадами.

Третьою складовою є безпосереднє формування команди, що включає чіткий розподіл професійних ролей, створення організаційних та психологічних умов для командної роботи, а також налагодження ефективних горизонтальних і вертикальних комунікацій. Для соціального проєкту принциповим є уникнення жорстко ієрархічної моделі управління на користь координаційної, що сприяє міждисциплінарній взаємодії та врахуванню позицій різних фахівців.

3. Аналіз стейкхолдерів соціального проєкту

Стейкхолдери соціального проєкту – це окремі особи, соціальні групи або організації, які мають безпосередній чи опосередкований інтерес до соціального проєкту та можуть зазнавати його впливу як позитивного, так і негативного.

Аналіз стейкхолдерів є обов'язковим етапом соціального проєктування, оскільки він дозволяє системно осмислити соціальне середовище проєкту та забезпечити його соціальну обґрунтованість і легітимність. Здійснення такого аналізу дає змогу, по-перше, виявити реальні потреби, інтереси й очікування

осіб і груп, дотичних до соціальної проблеми, що проектується. По-друге, він дозволяє визначити потенційні вигоди та можливі втрати для різних сторін у результаті реалізації соціального проекту, зокрема з огляду на перерозподіл ресурсів, зміну доступу до послуг або трансформацію соціальних ролей.

Крім того, аналіз зацікавлених сторін дає можливість ідентифікувати тих стейкхолдерів, які володіють ресурсами, впливом, знаннями або організаційними можливостями, необхідними для реалізації соціального проекту або здатними суттєво впливати на його перебіг. У такий спосіб створюється підґрунтя для обґрунтованого залучення ключових стейкхолдерів до процесів планування, ухвалення рішень і впровадження проекту, що є особливо важливим у соціальній роботі, орієнтованій на принципи участі, партнерства та суб'єктності клієнтів.

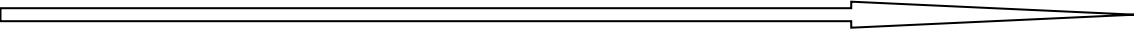
Важливою функцією аналізу стейкхолдерів є також виявлення потенційних ризиків реалізації соціального проекту, зокрема можливих конфліктів інтересів, розбіжностей у цілях і очікуваннях різних сторін, а також загроз виключення або маргіналізації окремих груп. Своєчасне врахування цих чинників дозволяє пом'якшити негативні наслідки соціального втручання, забезпечити етичність проектних рішень і підвищити стійкість соціального проекту в довгостроковій перспективі.

Для поглиблення аналізу стейкхолдерів соціального проекту та переходу від загальної ідентифікації зацікавлених сторін до системного оцінювання їхньої ролі у проектному процесі доцільно застосовувати спеціальні аналітичні інструменти. Одним із таких інструментів є квадрат аналізу зацікавлених осіб, який дозволяє структурувати інформацію про стейкхолдерів за ключовими параметрами їхнього впливу, інтересів та ставлення до соціального проекту.

Застосування квадрату аналізу зацікавлених осіб забезпечує перехід від описового рівня аналізу до аналітико-управлінського, оскільки дає змогу не лише виявити основні групи стейкхолдерів, а й визначити пріоритети взаємодії з ними, обґрунтувати стратегії залучення або нейтралізації ризиків та підвищити ефективність управління соціальним проектом.

Таблиця 7.1.

Квадрат аналізу зацікавлених осіб		
Вплив на проект	Великий вплив на проект, але низький рівень інтересу	Великий вплив на проект, високий рівень інтересу
	Зрозумійте та задовольніть інтерес - залучайте і консультуйтеся - намагайтесь збільшити інтерес - потенційне джерело ризику	Ключові гравці - сфокусуйте зусилля на них - залучайте в якості партнерів до проекту та до процесу прийняття рішень - мають бути завжди задоволені

	Низький вплив на проєкт, низька зацікавленість Найменш важливі - забезпечуйте загальне інформування - за можливості збільшуйте рівень зацікавленості	Низький вплив на проєкт, висока зацікавленість Приділіть увагу - залучайте там, де низькі ризики - інформуйте, консультуйте - потенційні союзники
<p align="center">Зацікавленість у проєкті</p> 		

Джерело: розроблено автором

Планування заходів із залучення стейкхолдерів ґрунтується на результатах аналізу стейкхолдерів і передбачати диференційований підхід: інформування тих сторін, чий вплив є обмеженим; консультації та участь для стейкхолдерів, зацікавлених у результатах проєкту; партнерську взаємодію та спільне ухвалення рішень для ключових суб'єктів, здатних істотно впливати на перебіг і результати соціального втручання. Важливо, щоб обрані заходи відповідали принципам відкритості, доступності та етичності, з урахуванням соціальної вразливості окремих груп і нерівності їхніх ресурсів та можливостей.

Залучення стейкхолдерів передбачає не лише разові комунікаційні дії, а формування сталих каналів взаємодії протягом усього проєктного циклу: від етапу планування до оцінювання результатів і їх подальшого використання. У ході соціального проєктування це передбачає створення робочих груп, консультативних рад, проведення публічних обговорень, фокус-груп, регулярних зустрічей та зворотного зв'язку. Системне планування таких заходів дає можливість узгодити проєкт з очікуваннями зацікавлених сторін, своєчасно виявляти потенційні конфлікти інтересів, підвищити рівень довіри до проєкту та забезпечити його соціальну легітимність і сталість у довгостроковій перспективі.

Таблиця 7.2.

Планування заходів із залучення зацікавлених осіб:

Заходи		Інформувати	Консультуватися	Встановити партнерство	Залучити до рішень
Фаза проєкту	Визначення проблеми				
	Планування проєкту				
	Реалізація і моніторинг				

Підбиття підсумків				
--------------------	--	--	--	--

Джерело: розроблено автором

РЕЗЮМЕ

Аналіз актуальних і потенційних учасників проекту – неодмінна фаза розробки соціального проекту. У такий спосіб встановлюються та уточнюються конкретні кількісні та якісні параметри соціального середовища проектних перетворень, потреби та інтереси всіх зацікавлених осіб. Завдяки цьому виникає можливість конкретизувати відповідні розділи проекту, ініціювати конструктивний діалог і тим самим забезпечити успіх соціального проектування.



Питання для самоконтролю

1. Хто може бути розробником соціального проекту?
2. Співставте поняття «цільова аудиторія» та «кінцеві бенефіціари».
3. Визначте характеристику команди соціального проекту.
4. Чому грантодавців цікавить підґрунтя мотивації (background) учасників проекту?
5. Хто може бути стейкхолдером соціального проекту?
6. Поясніть призначення «квадрату зацікавлених осіб».
7. Яку роль у команді соціального проекту має відігравати її лідер?

Практичні завдання

«Потреби сьогодні – потреби завтра»

Оберіть конкретну цільову аудиторію (наприклад: ВПО, молоді батьки, ветерани, люди з інвалідністю, підлітки 14–17 років тощо) і на підставі цього:

- 1) визначте 5 актуальних потреб цієї групи;
- 2) проаналізуйте соціальні тенденції (економічні, демографічні, технологічні, правові), які можуть вплинути на цю групу впродовж 3–5 років;
- 3) спрогнозуйте щонайменше 5 перспективних (майбутніх) потреб;
- 4) обґрунтуйте логіку переходу від актуальних до перспективних потреб.

Формат відповіді: аналітична таблиця + короткий пояснювальний текст (1–2 сторінки).

«Квадрат стейкхолдерів»

Використайте «квадрат аналізу зацікавлених осіб» для аналізу соціального середовища Вашого проекту. На підґрунті результатів цього аналізу розробіть план заходів із залучення зацікавлених осіб до соціального проектування.


📖 Рекомендовані джерела

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 151 с.;
2. Проектна діяльність у соціальній роботі : навчально-методичний посібник / уклад. : А. І. Войтовська. Умань : ЦП Компринт. 2024. 118 с.
3. Проектний та організаційний менеджмент для громадських організацій осіб з інвалідністю : довідник / упоряд.: І. Г. Саранча, О. В. Смірнова ; Громад. орг. «Вінниц. міськ. орг. соц. розвитку та становлення окремих малозахищених категорій молоді "Паросток"». Вінниця : Твори, 2020. 67 с.
4. Тілікіна Н. В. Управління соціальними проектами : навчальний посібник для студентів спеціальності «Соціальна робота». Київ : ФОП Мороз А.Т., 2024. 352 с.
5. Участь молоді в молодіжному муніципальному плануванні: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Т. І. Бутченка. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2016. 99 с.
6. Фелтиновські М. Участь громадськості в просторовому плануванні в Польщі як елемент заснованого на фактах планування міста на прикладі Лодзі. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14. № 3. С. 287-297.

ТЕМА 8. ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

ПЛАН

1. Планування часу і ресурсів соціального проєкту.
2. Розробка бюджету проєкту.

 **Головні поняття теми:** планування проєкту, графік Ганта, бюджет проєкту, бюджетування, прямі витрати, непрямі витрати соціального проєкту.

1. Планування часу і ресурсів соціального проєкту

Планування соціального проєкту – важливий етап соціального проєктування, на якому здійснюється розподіл завдань між виконавцями, визначаються часові рамки їх виконання та ресурси, необхідні для реалізації проєкту.

У соціальній роботі планування має особливе значення, оскільки тут підготовка та реалізація соціальних проєктів відбувається в умовах обмежених ресурсів, підвищених соціальних ризиків і високої відповідальності перед цільовими групами.

Процес планування дозволяє послідовно відповісти на базові управлінські запитання: хто і за що відповідає в межах проєкту, коли саме мають бути виконані окремі завдання та які ресурси необхідні для досягнення запланованих результатів. У такий спосіб планування поєднує організаційний, часовий і ресурсний виміри проєктної діяльності.

У ході планування діяльність за соціальним проєктом структурується за етапами. Рівень планування залежить від здатності визначати реалістичні

строки виконання завдань, узгоджувати часові рамки з партнерами та враховувати зовнішні обмеження, зокрема грантові дедлайни, сезонність соціальних проблем і доступність цільових груп. Поділ виконання проєкту на етапи з чітким визначенням їхньої тривалості дозволяє уникати перевантаження команди, зменшувати ризик зриву заходів і забезпечувати більш рівномірний розподіл зусиль упродовж усього життєвого циклу проєкту.

Планування соціального проєкту передбачає чіткий розподіл ролей і відповідальності між учасниками команди, що сприяє координації спільних дій, зменшенню дублювання функцій і попередженню організаційних конфліктів. Кожен учасник проєкту має розуміти власні завдання, строки їх виконання та очікувані результати.

Для соціальної роботи це має не лише управлінське, а й етичне значення, оскільки прозорість і підзвітність у розподілі відповідальності безпосередньо пов'язані з довірою між професіоналами, партнерами та цільовими групами. Планування, отже, виступає інструментом узгодження індивідуальних зусиль із загальною метою соціального втручання.

Планування ресурсів є невід'ємною складовою соціального проєктування. Людські, фінансові, матеріальні й інформаційні ресурси залучаються на різних етапах проєкту та мають власну логіку використання. Неврахування часових аспектів ресурсного забезпечення може призвести до затримок, перевитрат або неможливості реалізувати заплановані заходи. Тому управління часом у соціальному проєкті передбачає вміння співвідносити обсяг завдань із наявними ресурсами, прогнозувати можливі затримки та закладати резерви часу для реагування на непередбачувані обставини, які є типовими для соціальної сфери.

Важливим елементом планування соціального проєкту є здатність соціального працівника оцінювати не лише зовнішні ресурси проєкту, а й ресурси самих клієнтів, цільових груп і спільнот, які можуть бути залучені до проєктного вирішення їхніх проблем. У сучасній соціальній роботі клієнт розглядається не лише як отримувач допомоги, а як активний учасник змін, носій знань, досвіду, соціальних зв'язків і потенціалу взаємодопомоги. Оцінювання ресурсів клієнтів включає виявлення їхніх індивідуальних компетентностей, мотивації до участі, неформальних лідерських ролей, підтримувальних соціальних мереж і доступу до локальних інституцій. Залучення цих ресурсів до проєктної діяльності дозволяє підвищити її ефективність і сталість.

Разом із тим використання ресурсів клієнтів безпосередньо впливає на часову логіку проєкту, оскільки потребує додаткового часу на комунікацію, узгодження рішень, навчання та формування партнерських відносин. Утім, такі часові витрати компенсуються зниженням залежності проєкту від зовнішнього фінансування, підвищенням відповідальності учасників і довгостроковою стійкістю результатів.

Наслідки доброго планування:

- усі члени команди та її партнери мають чітке уявлення про проєкт, його цілі, власні завдання, потрібні для їх виконання ресурси;
- існує можливість уточнити та адаптувати плани у ході реалізації проєкту;
- зменшуються ризики та гарантується виконання проєкту;
- створюється підґрунтя для моніторингу та контролю реалізації проєкту;
- створюється підґрунтя для розрахунку бюджету проєкту.

Для невеликого проєкту рекомендується використовувати таку форму планування часу і ресурсів (Табл. 8.1.):

Таблиця 8.1.

Форма планування часу і ресурсів

Захід	Період/ тижні	Потрібні фахівці	Матеріали, ресурси	Відповідальний за організацію	Припущення
<i>Тренінг для жінок із виробництва джему</i>	<i>I</i>	<i>Шеф-кухар</i>	<i>20 тазів для варіння; 500 банок; Цукор; Фрукти; Газ для плити</i>	<i>Іванов І.І.</i>	<i>Фрукти достатньо дешеві, вартість цукру не перевищує 20 грн. за кг</i>

Джерело: розроблено автором

Рекомендації до складання планів і графіків:

- 1) заходи і завдання мають бути визначені послідовно;
- 2) час на їх виконання повинен бути реальним;
- 3) слід намагатися забезпечити збалансованість графіку – слід уникати «порожніх» періодів.

Рекомендується використовувати *графік Ганта* – це лінійний графік, де задається час початку і закінчення взаємозалежних дій, що складають єдиний технологічний процес, який потрібно виконати для досягнення мети проєкту. Графік Ганта наведено на Рис. 8.1:

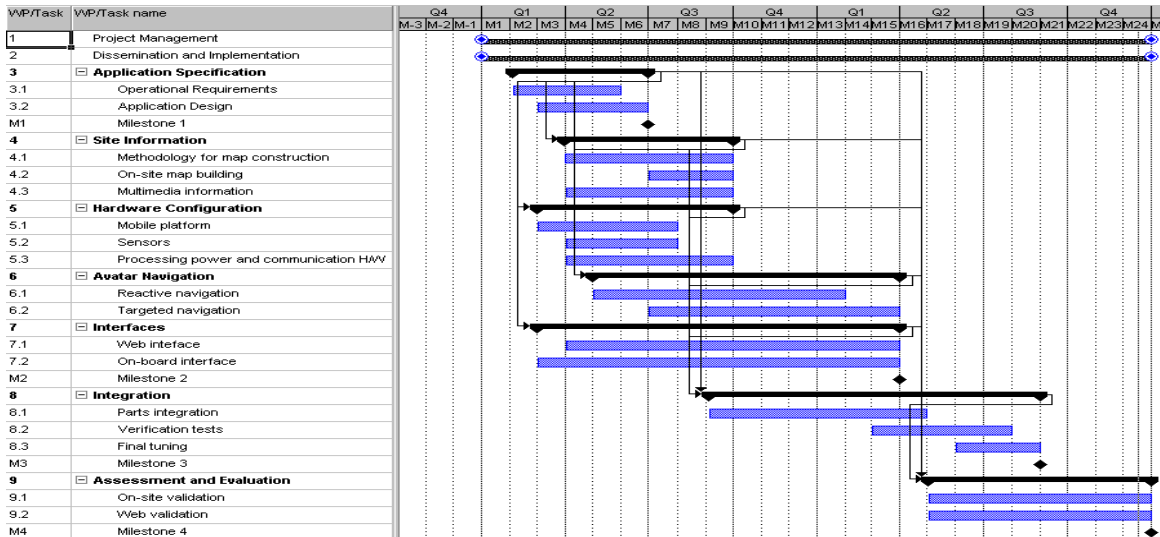


Рис. 8.1. Графік Ганта

Джерело: Участь молоді в молодіжному муніципальному плануванні: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Т. І. Бутченка. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2016. С. 79

2. Розробка бюджету проєкту

Бюджет соціального проєкту – це фінансовий план, у якому відображається розподіл витрат, необхідних для досягнення поставленої мети та реалізації завдань проєкту впродовж визначеного періоду. Він є невід’ємним інструментом управління проєктом, що поєднує планування ресурсів, контроль їх використання та оцінювання результатів діяльності.

Процес бюджетування виконує кілька взаємопов’язаних функцій.

По-перше, бюджет дозволяє оцінити, чи є наявні фінансові ресурси достатніми для реалізації проєкту, а також визначити, наскільки раціонально вони розподілені між окремими заходами та етапами діяльності.

По-друге, бюджет виступає основою для пошуку та залучення фінансування, оскільки саме на його підставі донори, грантодавці або партнери оцінюють реалістичність, обґрунтованість і прозорість проєкту.

По-третє, бюджет є інструментом фінансового контролю, що дає змогу порівнювати фактичні витрати з тими, які були заплановані, своєчасно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення щодо коригування діяльності. Нечітко сформований або логічно необґрунтований бюджет ускладнює моніторинг реалізації проєкту, знижує рівень довіри з боку партнерів і може поставити під загрозу досягнення запланованих результатів. Водночас бюджет соціального проєкту не є абсолютно жорстко зафіксованим документом. У процесі реалізації проєкту він може і має коригуватися з урахуванням змін зовнішніх умов, уточнення потреб цільових груп або появи нових можливостей і ризиків. Така гнучкість бюджету є особливо важливою для соціальної сфери, де проєктна діяльність часто здійснюється в умовах невизначеності та динамічних соціальних змін.

По-четверте, бюджетування відіграє важливу роль в оцінюванні результативності соціального проєкту, оскільки дозволяє співвідносити

досягнуті результати з витраченими ресурсами. Аналіз ефективності використання коштів є підґрунтям для формування висновків щодо доцільності проекту, можливостей його масштабування або відтворення в інших соціальних контекстах.

Бюджет соціального проекту має включати лише ті витрати, які безпосередньо пов'язані з реалізацією проекту та понесені впродовж періоду його виконання. Такі витрати повинні бути необхідними для досягнення мети й завдань проекту та здійснюватися з дотриманням вимог чинного законодавства. Обов'язковою умовою є їхня обґрунтованість і виправданість, а також відповідність принципам раціонального управління фінансовими ресурсами, зокрема економічності, ефективності та прозорості використання коштів.

Не можуть включатися витрати, пов'язані з підготовкою або розробкою проектної заявки, якщо вони були здійснені до офіційного початку реалізації проекту або до підписання грантового контракту. Йдеться, зокрема, про витрати на переклад проектної документації, залучення зовнішніх експертів для розробки проекту, проведення додаткових аналітичних досліджень чи підготовку технічної документації на етапі подання заявки. Такі витрати розглядаються як попередні й не підлягають відшкодуванню в межах бюджету проекту, якщо інше прямо не передбачено умовами фінансування.

Бюджет соціального проекту охоплює грошові витрати, необхідні для реалізації запланованих заходів і досягнення очікуваних результатів. Залежно від характеру та функціонального призначення витрат, у проектному бюджеті, як правило, виокремлюють кілька основних їх різновидів, що відображають структуру проектної діяльності та дозволяють здійснювати фінансове планування й контроль упродовж усього періоду реалізації проекту.

Витрати соціального проекту доцільно класифікувати за кількома ознаками.

За характером витрат розрізняють прямі та непрямі витрати. Прямі витрати – це витрати, які можуть бути чітко й безпосередньо співвіднесені з конкретним соціальним проектом або окремими видами діяльності в його межах. Вони пов'язані з реалізацією запланованих заходів і спрямовані на досягнення заявлених цілей проекту. Наприклад, у проекті соціального супроводу внутрішньо переміщених осіб до прямих витрат належать оплата праці соціальних працівників і психологів, гонорари тренерів, закупівля роздаткових матеріалів для групових занять, оренда приміщення для проведення консультацій або тренінгів, а також оплата транспортних витрат, безпосередньо пов'язаних із виїздами до клієнтів.

Непрямі, або адміністративні, витрати – це витрати, які не можуть бути чітко й однозначно віднесені до конкретного проектного заходу або виду діяльності, проте є необхідними для організаційного забезпечення реалізації соціального проекту. До таких витрат можуть належати оплата бухгалтерського супроводу проекту, витрати на канцелярські товари для офісної роботи, часткова оплата комунальних послуг, оренда офісного приміщення організації, витрати на зв'язок або інтернет, які забезпечують координацію команди. При

цьому непрямі витрати не завжди повністю збігаються з накладними чи операційними витратами, а їх допустимий обсяг і склад визначаються умовами конкретного грантового конкурсу.

За змістом витрат у бюджеті соціального проєкту, як правило, виділяють витрати на персонал, поїздки, обладнання і матеріали, а також послуги.

Витрати на персонал охоплюють заробітну плату соціальних працівників, психологів, координаторів проєкту, а також нарахування відповідно до законодавства.

Витрати на поїздки включають транспортні витрати для здійснення соціального супроводу, відвідування клієнтів, проведення виїзних заходів або участі в навчальних сесіях.

Витрати на обладнання і матеріали можуть охоплювати закупівлю офісної техніки, меблів, навчальних матеріалів, засобів індивідуального захисту або матеріалів для арт-терапевтичних і реабілітаційних занять.

Витрати на послуги включають оплату оренди приміщень, друкарських послуг, інформаційної підтримки, консультацій фахівців, перекладу матеріалів або проведення зовнішнього оцінювання проєкту.

Внески до бюджету соціального проєкту розрізняють на грошові та натуральні.

Внески в грошовій формі передбачають безпосереднє фінансування проєкту коштами організації або партнерів, наприклад співфінансування заробітної плати персоналу, оплата частини витрат на оренду приміщення або транспортні послуги.

Внески в натуральній формі (in-kind contribution) – це нефінансові ресурси, надані для реалізації проєкту та виражені в грошовому еквіваленті. У соціальній роботі такими внесками можуть бути безоплатне надання приміщення для груп підтримки, використання наявного обладнання організації, залучення волонтерів для проведення заходів або безоплатна професійна допомога фахівців. У більшості грантових програм власний внесок є обов'язковою умовою участі, і саме внески в натуральній формі часто використовуються як підтвердження залученості організації за відсутності достатніх фінансових ресурсів. Водночас рекомендується уважно звірятися з умовами конкурсу, оскільки не всі донори зараховують внески в натуральній формі як власний внесок або встановлюють обмеження щодо їх допустимого обсягу.

Форма бюджету в проєктній заявці визначається вимогами конкретного донора або грантової програми. У деяких випадках допускається подання бюджету у вільній формі, однак здебільшого донори пропонують стандартизовані шаблони, обов'язкові для заповнення. Незалежно від формату подання, бюджет соціального проєкту зазвичай складається з використанням електронних таблиць, зокрема програмного забезпечення Microsoft Excel, що дозволяє забезпечити прозорість розрахунків і зручність подальшого фінансового контролю.

Розробка бюджету має ґрунтуватися не на механічному розподілі коштів, а на логіці проєктної діяльності. Тому роботу над бюджетом доцільно починати не з фінансових показників, а з чіткого визначення мети та плану реалізації проєкту. На цьому етапі послідовно уточнюються питання: яких соціальних змін планується досягти в результаті проєкту; які конкретні дії та заходи будуть спрямовані на досягнення поставлених цілей; які ресурси необхідні для виконання цих дій; якою є вартість відповідних ресурсів; за рахунок яких джерел передбачається їх фінансування, включно з грантовими коштами, власним внеском організації або підтримкою партнерів.

Розповсюдженою помилкою у проєктній практиці є ситуація, коли розробники починають планування проєкту безпосередньо з бюджету, одразу розподіляючи передбачувану суму гранту за формою, запропонованою донором. Такий підхід спотворює логіку проєктування, оскільки фінансові обмеження починають визначати зміст проєкту, а не навпаки. Наслідками цієї негативної практики можуть бути поверхове або неадекватне вирішення вихідної соціальної проблеми, а також виникнення надмірних або нецільових витрат коштів у процесі реалізації проєкту.

Отже, якісний бюджет соціального проєкту має бути похідним від цілей, завдань і запланованих заходів, а не самостійною відправною точкою проєктування. Саме такий підхід забезпечує логічну узгодженість проєкту, ефективне використання ресурсів і підвищує ймовірність досягнення запланованих соціальних результатів.

Для планування бюджету рекомендується використовувати таку таблицю (Табл. 8.2.):

Таблиця 8.2.

Планування бюджету

Дії/завдання	Ресурси
2.3. Підготовка і проведення конференції	
2.3.1. Підбір експертів і підготовка виступів	Менеджер, асистент, експерт, канцелярія, зв'язок
2.3.2. Відбір і запрошення учасників	Менеджер, асистент, експерт, канцелярія, зв'язок
2.3.3. Організація (оренда зала, матеріали)	Асистент, спеціаліст з організації конференцій, канцтовари, зв'язок, друк матеріалів
2.3.4. Проведення конференції	Менеджер, асистент, спеціаліст з організації конференцій, зал, обладнання, канцтовари, публікації, кава-брейк

Джерело: розроблено автором

Для точного розрахунку необхідних ресурсів можна використовувати різні таблиці, де вказати:

- 1) кожену дію з вашого плану;
- 2) виділити достатню кількість рядків і внести всі необхідні для кожної з цих дій ресурси (товари, послуги, роботи);
- 3) одиниці виміру (в чому рахувати витрати – у днях, метрах, штуках, на 1 особу тощо);
- 4) кількість необхідних одиниць (3 дні, 28 метрів, на 15 осіб);
- 5) вартість однієї одиниці – для правильного підрахунку важливо вказувати вартість цілої одиниці;
- 6) загальну вартість ресурсу (шляхом множення кількості на вартість) – в таблицях типу excel бажано використовувати формули для автоматичного підрахунку.

РЕЗЮМЕ

Планування забезпечує раціональний розподіл проектних завдань серед виконавців, надання їм відповідних ресурсів і, нарешті, якісну та своєчасну реалізацію соціального проекту. На цій фазі слід бути максимально послідовним, забезпечуючи тим самим достатні підстави для належного бюджетування, дотримання фінансової дисципліни та гарантування цільового використання ресурсів.



Питання для самоконтролю

1. На які питання слід відповісти під час планування реалізації соціального проекту?
2. У чому полягає значення планування для реалізації соціального проекту?
3. Чи можна включити до бюджету соціального проекту витрати на його підготовку?
4. Чому не рекомендується починати планування соціального проекту з розробки бюджету?
5. Поясніть відмінність між прямими і непрямими витратами соціального проекту.
7. Що може відноситися до власного внеску проектувальника?

Практичні завдання

«План соціального проекту»

Розробіть план реалізації власного соціального проекту, у якому послідовно відобразіть основні заходи, часові межі їх виконання, необхідні ресурси та можливі ризики. План має демонструвати вашу здатність планувати та управляти часом, координувати ресурси й передбачати ускладнення, що можуть виникнути в процесі реалізації проекту.

План реалізації соціального проєкту оформіть у вигляді таблиці за такою формою:

Захід	Період/ тижні	Потрібні фахівці	Матеріали, ресурси	Відповідальний за організацію	Ризики

Під час заповнення таблиці зверніть увагу на логічну узгодженість заходів із цілями соціального проєкту, реалістичність часових рамок, обґрунтованість залучення фахівців і ресурсів, а також на здатність передбачати основні ризики та обмеження.

На основі розробленого плану реалізації підготуйте план бюджету соціального проєкту. Бюджет має відображати фінансові потреби проєкту та бути безпосередньо пов'язаним із запланованими діями і завданнями. Особливу увагу слід приділити відповідності між видами діяльності та необхідними для них ресурсами.

План бюджету оформіть у вигляді таблиці за такою формою:

Дії/завдання	Ресурси

У бюджетному плані зазначте ресурси, потрібні для реалізації кожної дії, з урахуванням можливих джерел фінансування та принципів раціонального використання коштів. План бюджету має демонструвати, що фінансові розрахунки є похідними від логіки проєкту, а не визначають її.

Рекомендовані джерела

1. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посіб. / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 151 с.
2. Волинець Д. CURLY менеджмент: як управляти проєктами, не зраджуючи себе. Київ : Publishing, 2023. 200 с.
3. Науменкова С. В. Проєктне фінансування : навч. посіб. Київ : Знання України, 2022. 217 с.
4. Проєктний аналіз і проєктне фінансування : навч. посіб. / Т. Г. Остапенко та ін. ; Держ. ун-т «Київ. авіац. ін-т». Київ : КАІ, 2025. 281 с.
5. Проєктний менеджмент: управління проєктами та портфелями проєктів у наукомістких галузях : монографія / О. Б. Данченко та ін. ; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : Пономаренко Р. В. [вид.], 2023. 315 с.
6. Тілікіна Н. В. Управління соціальними проєктами : навчальний посібник для студентів спеціальності «Соціальна робота». Київ : ФОП Мороз А.Т., 2024. 352 с.

ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ТА МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

ПЛАН

1. Контроль в управлінні соціальним проєктом.
2. Моніторинг логіки впровадження соціального проєкту.
3. Критерії оцінки результатів соціального проєкту.

✎ Головні поняття теми: контроль, масштаб допустимих відхилень, принцип виключення, моніторинг, гурток якості, ризик.

1. Контроль в управлінні соціальним проєктом

Контроль є невід’ємною складовою управління соціальним проєктом і виконує функцію забезпечення відповідності фактичного перебігу проєктної діяльності запланованим цілям, завданням і стандартам. У системі соціального проєктування контроль розглядається як управлінська операція, що охоплює встановлення стандартів діяльності, вимірювання досягнутих результатів і здійснення коригувальних дій у разі виявлення відхилень від запланованих показників. Для соціальної роботи контроль має особливе значення, оскільки результати проєкту часто пов’язані не лише з кількісними показниками, а й зі змінами в життєвих ситуаціях клієнтів і цільових груп.

Процес контролю соціального проєкту реалізується поетапно.

На першому етапі встановлюються стандартні показники, які мають бути досягнуті в межах проєкту. Такі показники повинні мати чіткі часові рамки та конкретні критерії успішності. Наприклад, у проєкті соціального супроводу внутрішньо переміщених осіб стандартами можуть бути кількість сімей, охоплених супроводом протягом місяця, кількість проведених індивідуальних консультацій або відсоток клієнтів, які отримали доступ до соціальних послуг. У проєктах профілактичної роботи з молоддю такими стандартами можуть виступати кількість проведених тренінгів, рівень участі молоді або досягнення запланованих навчальних результатів.

На другому етапі здійснюється співставлення фактично досягнутих результатів із визначеними проєктними стандартами. Це може відбуватися шляхом аналізу звітів соціальних працівників, відвідуваності заходів, анкетування учасників або моніторингу індивідуальних планів роботи з клієнтами. Наприклад, якщо заплановано десять групових занять із батьками у складних життєвих обставинах, а фактично проведено лише шість, контроль дозволяє зафіксувати відхилення та оцінити його причини – брак фахівців, низька мотивація учасників або зміна зовнішніх умов тощо.

Важливим елементом системи контролю є визначення масштабу допустимих відхилень, тобто такого рівня розбіжності між запланованими і фактичними результатами, який не потребує негайної управлінської реакції. Наприклад, незначне зменшення кількості учасників окремого заходу може не впливати на загальну результативність проєкту. Згідно з принципом

виключення система контролю повинна реагувати лише на істотні відхилення, що можуть поставити під загрозу досягнення мети соціального проєкту. Такий підхід дозволяє уникати надмірного контролю й зосереджувати увагу керівника проєкту на ключових проблемах.

У випадку виявлення істотних відхилень керівник соціального проєкту обирає один із можливих варіантів управлінської поведінки. Він може не вживати додаткових заходів, якщо відхилення не мають системного характеру і не впливають на кінцеві результати. Іншим варіантом є усунення відхилень, наприклад шляхом перерозподілу навантаження між соціальними працівниками, коригування графіків роботи або залучення додаткових волонтерів. У деяких випадках доцільним є перегляд самих контрольних стандартів, якщо зовнішні умови реалізації проєкту істотно змінилися, наприклад унаслідок переїзду цільової групи, змін у законодавстві або обмежень безпекового характеру.

Ефективність контролю в управлінні соціальним проєктом забезпечується виконанням низки вимог:

1) контроль має бути орієнтований на результати, тобто на реальні соціальні зміни, а не лише на формальне виконання заходів;

2) він повинен відповідати характеру проєкту і не створювати надмірного адміністративного навантаження для фахівців соціальної роботи;

3) своєчасність контролю дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і запобігати накопиченню помилок;

4) важливою є гнучкість контролю, що дає змогу адаптувати управлінські рішення до змін у потребах клієнтів і соціальному контексті;

5) контроль має бути простим у застосуванні та економічно доцільним, тобто таким, що не потребує непропорційно великих витрат часу і ресурсів порівняно з управлінським ефектом, який він забезпечує.

У процесі управління соціальним проєктом доцільно розрізняти попередній, поточний і підсумковий контроль, кожен з яких виконує специфічні функції на відповідних етапах реалізації проєкту та забезпечує цілісність управлінського циклу.

Попередній контроль спрямований на перевірку готовності соціального проєкту до реалізації та відповідності запланованих рішень установленим стандартам. Він здійснюється перед початком або на початкових етапах реалізації проєкту й охоплює насамперед оцінювання людських і матеріальних ресурсів. Так, у проєктах соціального супроводу сімей у складних життєвих обставинах попередній контроль людських ресурсів передбачає перевірку відповідності соціальних працівників і психологів вимогам щодо освіти, професійної підготовки, досвіду роботи з відповідними категоріями клієнтів і готовності дотримуватися етичних стандартів соціальної роботи. У проєктах роботи з внутрішньо переміщеними особами або ветеранами важливим аспектом попереднього контролю є також оцінка мотивації фахівців і їхньої здатності працювати в умовах підвищеного емоційного навантаження. Щодо матеріальних ресурсів попередній контроль полягає у перевірці відповідності

вибору постачальників і ресурсів вимогам проекту та бюджету, наприклад під час закупівлі навчальних матеріалів для тренінгів із батьківських компетентностей, оренди приміщень для груп підтримки або забезпечення транспортних послуг для виїзної соціальної роботи.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі реалізації соціального проекту та спрямований на вимірювання фактично досягнутих результатів після виконання окремих етапів або видів діяльності. У соціальній роботі він часто реалізується через підготовку проміжних звітів соціальних працівників, аналіз виконання індивідуальних планів роботи з клієнтами або облік проведених заходів. Наприклад, у проекті профілактики ризикованої поведінки серед підлітків поточний контроль може включати аналіз кількості проведених занять, рівня відвідуваності тренінгів, а також змін у знаннях і ставленнях учасників, зафіксованих за результатами коротких опитувань.

Важливою складовою поточного контролю є налагодження зворотного зв'язку з цільовими групами та виконавцями проекту. Такий зворотний зв'язок може здійснюватися шляхом анкетування клієнтів у паперовому або онлайн-форматі, аналізу відвідуваності заходів чи інформаційних сторінок проекту, збору усних і письмових відгуків, а також обговорення проблемних питань на робочих зустрічах команди або в межах гуртків якості. У проектах, орієнтованих на громаду, до об'єктів поточного контролю може включатися громадська думка, зокрема через аналіз звернень, листів подяки або скарг.

Підсумковий контроль здійснюється після завершення реалізації соціального проекту та передбачає комплексне оцінювання фактично досягнутих результатів у співвідношенні з поставленими цілями й завданнями. У соціальній роботі підсумковий контроль не обмежується підрахунком кількісних показників, а включає аналіз якісних змін у становищі клієнтів і цільових груп. Наприклад, у проекті соціального супроводу сімей результатами підсумкового контролю можуть бути не лише кількість наданих консультацій, а й покращення доступу сімей до соціальних послуг, стабілізація їхнього соціального функціонування або зниження рівня кризових ситуацій. Результати підсумкового контролю узагальнюються у фінальному звіті, який слугує підґрунтям для прийняття рішень щодо доцільності продовження проекту, його масштабування або коригування підходів у подальшій соціальній практиці.

2. Моніторинг логіки впровадження соціального проекту

Моніторинг логіки впровадження соціального проекту є формою постійно здійснюваного управлінського контролю, що передбачає систематичний збір, обробку та аналіз інформації про хід реалізації проекту, досягнуті результати та обставини, які можуть перешкоджати або вже перешкоджають досягненню запланованих цілей. На відміну від разових контрольних заходів, моніторинг має безперервний характер і спрямований на своєчасне виявлення відхилень у логіці реалізації проекту та ухвалення коригувальних управлінських рішень.

Моніторинг виконує низку важливих функцій у соціальному проектуванні. Він сприяє зниженню ризиків реалізації проекту, дозволяючи

завчасно виявляти проблемні зони, попереджає виникнення кризових ситуацій, пов'язаних із неузгодженістю дій, нестачею ресурсів або зміною зовнішніх умов, а також підтримує досягнення запланованих результатів шляхом постійного зворотного зв'язку між плануванням і практичною діяльністю. Для соціальної роботи це особливо важливо, оскільки проекти реалізуються в динамічному соціальному середовищі та безпосередньо впливають на вразливі групи населення.

Моніторинг логіки впровадження соціального проекту ґрунтується на вихідному аналізі соціальної проблеми, сформульованих цілей і обраної стратегії проекту. Він дозволяє не лише відстежувати хід реалізації запланованих заходів, а й пояснювати, яким чином обрана стратегія має призвести до досягнення очікуваних соціальних змін. У соціальній роботі це означає постійне співвіднесення того, що робиться в межах проекту, з тим, яких змін у життєвій ситуації клієнтів або спільнот очікується досягти.

Логіка моніторингу соціального проекту вибудовується за чотирма взаємопов'язаними рівнями: загальна ціль, конкретні цілі, результати та дії. Загальна ціль відображає бажану довгострокову соціальну зміну, наприклад покращення соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у громаді. Конкретні цілі деталізують цю зміну, наприклад підвищення доступу ВПО до соціальних послуг або розвиток навичок самостійного вирішення життєвих проблем. Рівень результатів охоплює як безпосередні продукти діяльності проекту, зокрема кількість проведених консультацій чи тренінгів, так і результативні наслідки, такі як підвищення обізнаності клієнтів або зміна їхньої поведінки. Рівень дій включає конкретні заходи та види діяльності, наприклад індивідуальне консультування, групову роботу, виїзні соціальні послуги або інформаційні кампанії.

Усі чотири рівні моніторингу поєднані логікою «засіб – результат», яка дозволяє простежити причинно-наслідковий зв'язок між запланованими діями та очікуваними соціальними змінами. Такий підхід забезпечує можливість своєчасного реагування на відхилення від запланованих цілей і результатів, наприклад у разі, коли виконання заходів не призводить до очікуваних змін у становищі клієнтів. У цьому випадку моніторинг стає підґрунтям перегляду інструментів роботи, уточнення цільових груп або коригування стратегії соціального проекту загалом.

Таблиця 9.1.

Приклад форми моніторингу логіки впровадження соціального проекту

	Логіка впровадження	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела та засоби перевірки	Ризики
Загальна мета				
Конкретна мета				

Очікувані результати				
Дії/заходи				

Джерело: розроблено автором

Під час аналізу відомостей у рамках цієї таблиці, слід відповісти на такі питання:

- Чи зможемо ми досягти запланованих результатів, якщо ми реалізуємо дії, перераховані в таблиці? Чи достатньо цих дій?
- Чи досягнемо ми поставленої конкретної цілі до кінця проєкту, якщо досягнемо усіх запланованих і представлених в таблиці результатів?
- Чи наблизить нас досягнення конкретної цілі до досягнення загальних цілей?

Чи можуть зазначені цілі таким чином бути досягнуті протягом якогось реального часу після завершення проєкту?

3. Критерії оцінки результатів соціального проєкту

Оцінювання результатів соціального проєкту ґрунтується на використанні кількісних і якісних критеріїв (індикаторів), які дозволяють визначити ступінь досягнення поставлених цілей і завдань, а також результативність використаних ресурсів. Поєднання кількісних і якісних показників є необхідною умовою комплексного оцінювання соціальних змін, оскільки діяльність у соціальній сфері не завжди може бути адекватно описана лише числовими даними.

Кількісні критерії дають змогу точно й об'єктивно фіксувати прогрес у впровадженні соціального проєкту. Вони відображають обсяг виконаної роботи та рівень досягнення запланованих результатів у вимірюваних величинах. Прикладами кількісних показників можуть бути створення певної кількості робочих місць у ході реалізації проєкту соціальної адаптації, підвищення кваліфікації визначеної кількості соціальних працівників, залучення додаткових фінансових ресурсів або формування бази даних потенційних партнерів чи донорів. У соціальній роботі до кількісних індикаторів також належать кількість охоплених клієнтів, проведених консультацій, реалізованих тренінгів або наданих соціальних послуг.

Водночас не всі цілі та завдання соціального проєкту піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню, оскільки багато соціальних змін мають якісний характер. У таких випадках використовуються якісні критерії або кількісні показники, що опосередковано відображають якісні результати проєкту. Наприклад, зростання рівня довіри мешканців певної громади до органів місцевого самоврядування або соціальних служб може оцінюватися через зменшення кількості скарг до органів державної влади, правоохоронних органів чи інших інституцій, підвищення рівня участі громадян у спільних заходах або позитивні зміни в оцінках діяльності посадових осіб за результатами опитувань.

Якісні критерії дозволяють оцінити зміни у ставленнях, поведінці, рівні поінформованості або соціальному функціонуванні клієнтів і цільових груп. У соціальній роботі такими індикаторами можуть бути підвищення відчуття безпеки у вразливих груп населення, зростання мотивації до самостійного вирішення життєвих проблем, покращення навичок соціальної взаємодії або зміцнення соціальних зв'язків у громаді. Як правило, якісні результати фіксуються за допомогою анкетування, інтерв'ю, фокус-груп, аналізу кейсів або експертних оцінок.

Отже, система критеріїв оцінювання результатів соціального проєкту має бути збалансованою та відповідати логіці проєктної діяльності. Використання як кількісних, так і якісних індикаторів дозволяє комплексно оцінити ефективність соціального проєкту, простежити причинно-наслідкові зв'язки між реалізованими заходами та досягнутими соціальними змінами, а також сформулювати обґрунтовані висновки щодо подальшого розвитку або масштабування проєктних рішень.

РЕЗЮМЕ

Призначення контролю та моніторингу – забезпечити вчасне коригування процесу реалізації соціального проєкту у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Крім того, важливо передати інформацію про позитивний досвід і досягнення виконавців проєкту. Усе це сприяє удосконаленню соціального проєкту у процесі його реалізації, встановленню зворотного зв'язку і діалогу між усіма членами проєктної команди, цільовою аудиторією та стейкхолдерами.



Питання для самоконтролю

1. Що таке контроль?
2. Навіщо потрібно встановлювати масштаб допустимих відхилень у процесі контролю?
3. Поясніть значення принципу виключення для контролю виконання соціального проєкту.
4. Наведіть приклади форм попереднього, поточного та підсумкового контролю у процесі реалізації соціального проєкту.
5. Як співвідносяться поняття «моніторинг» і «контроль»?
6. Визначте чотири рівні моніторингу у процесі соціального проєктування.
7. Як визначити кількісні індикатори успіху, якщо певні цілі та завдання соціального проєкту не піддаються кількісному вираженню?

Практичні завдання

Для кожного з наведених соціально-проєктних завдань визначте систему кількісних показників (індикаторів), які дозволять виміряти прогрес у досягненні запланованих соціальних змін. Показники мають бути конкретними, вимірюваними, обмеженими в часі та логічно пов'язаними з метою проєкту. За

можливості обґрунтуйте, яким чином обрані кількісні індикатори опосередковано відображають якісні зміни.

«Згуртувати громаду міста М.»

Визначте кількісні показники, які можуть відображати рівень соціальної згуртованості громади, зокрема через участь мешканців у спільних заходах, діяльності громадських ініціатив або взаємодії з органами місцевого самоврядування.

«Створити сприятливі соціально-психологічні умови для впровадження інклюзивної моделі навчання в загальноосвітній школі № ...»

Запропонуйте кількісні індикатори, що дозволяють оцінити готовність шкільного середовища до інклюзії, рівень залученості педагогів, учнів і батьків, а також динаміку змін у ставленні до інклюзивного навчання.

«Захистити молодь від дискримінації при прийомі на роботу на підприємство»

Сформулюйте кількісні показники, які можуть свідчити про зменшення проявів дискримінації, зокрема через кількість звернень, проведених інформаційних заходів, залучених роботодавців або випадків правового супроводу.


📖 Рекомендовані джерела

1. Посібник з моніторингу та оцінювання надання соціальних послуг в Україні / Щербань С., Шейко Р., Левкіна Г. Харків : ХІСД, 2017. 112 с.
2. Тілікіна Н. В. Управління соціальними проектами : навчальний посібник для студентів спеціальності «Соціальна робота». Київ : ФОП Мороз А.Т., 2024. 352 с.
3. Тілікіна Н. В. Моніторинг і оцінка ефективності заходів і програм, спрямованих на підвищення зайнятості молоді : практичний посібник / ГО «Інститут молоді», 2025. 20 с
4. Шестакова К. Соціальне проектування: підготовка та евалюація проекту : навч. посіб. / Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 183 с.
5. Шинкарук В. Д., Пеша І. В., Сопівник І. В., Галайдюк В. В., Кошук О. Б. Моніторинг і оцінка у соціальній роботі : навчальний посібник. Київ : «Компринт», 2022. 360 с.

ТЕМА 10. ПРЕЗЕНТАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

ПЛАН

1. Різновиди презентацій у соціальному проєктуванні.
2. Підготовка презентації соціального проєкту.
3. Пітчінг соціальних проєктів.

 **Головні поняття теми:** презентація, правило 1X6X6, пітчінг, elevator pitch, idea pitch, funding pitch, методика KISS

1. Різновиди презентацій у соціальному проєктуванні

Презентація соціального проєкту – форма комунікації, спрямована на зацікавлення певної аудиторії у соціальному проєкті шляхом передачі їй цілісної інформації про проєкт у зручній для цієї аудиторії формі за заздалегідь визначений (як правило, невеликий) проміжок часу.

Залежно від етапу соціального проєктування використовуються різновиди презентацій, представлені у таблиці нижче:

Презентація соціального проєкту є важливою формою професійної комунікації у соціальному проєктуванні. Вона спрямована на зацікавлення визначеної аудиторії соціальним проєктом шляхом передавання цілісної, структурованої та релевантної інформації у формі, що є зрозумілою й прийнятною саме для цієї аудиторії, протягом заздалегідь визначеного, здебільшого обмеженого, проміжку часу. У соціальній роботі презентація виконує не лише інформативну, а й мотиваційну, координаційну та репутаційну функції, оскільки сприяє залученню ресурсів, формуванню довіри та підтримці сталості соціальних ініціатив.

Залежно від етапу соціального проєктування та кола зацікавлених сторін використовуються різні різновиди презентацій соціального проєкту. На початковому етапі проєктної діяльності важливе місце займає презентація ідеї та концепції проєкту для членів проєктної команди. Її основною метою є згуртування команди навколо спільної мети, формування спільного бачення соціальної проблеми та шляхів її вирішення. Предметом такої презентації є передача задуму проєкту, пояснення його ціннісних засад, узгодження інтересів, ролей і очікувань учасників команди.

На етапі залучення зовнішніх ресурсів здійснюється презентація соціального проєкту потенційним партнерам, інвесторам і грантодавцям. Аудиторією в цьому випадку виступають стейкхолдери, представники донорських організацій або конкурсних комісій. Метою такої презентації є зацікавлення зовнішніх акторів і переконання їх у суспільній значущості проєкту, його актуальності, реалістичності та спроможності команди до ефективної реалізації. Предмет презентації зосереджується на потенціалі проєкту щодо ініціювання значущих соціальних змін, а також на формуванні довіри до проєктної команди як відповідального та компетентного суб'єкта соціальних перетворень.

У процесі реалізації соціального проєкту важливу роль відіграють регулярні презентації проміжних результатів для команди та партнерів проєкту. Вони спрямовані на координацію спільної діяльності, узгодження подальших дій, забезпечення своєчасного надання необхідних ресурсів і підтримку мотивації учасників. Такі презентації дозволяють оцінити динаміку виконання завдань, виявити проблемні моменти та своєчасно скоригувати проєктну діяльність.

Окремим різновидом є регулярні презентації проміжних результатів соціального проєкту для громадськості, органів влади, засобів масової інформації та представників грантодавця. Метою є моніторинг і публічне звітування про хід реалізації проєкту, демонстрація активної та результативної роботи команди, а також, за потреби, обґрунтування запиту на додаткові ресурси або підтримку. Такі презентації виконують важливу функцію прозорості та підзвітності соціального проєкту.

Завершальним етапом презентаційної діяльності є презентація результатів соціального проєкту. Вона адресована громадськості, органам влади, засобам масової інформації, партнерам і грантодавцям та має на меті фінальну оцінку досягнутих результатів і поширення напрацьованого досвіду. Предметом цієї презентації є узагальнення основних результатів проєкту, демонстрація досягнутих соціальних змін і зміцнення репутації проєктної команди як соціальних новаторів та ініціаторів майбутніх проєктів.

Отже, різновиди презентацій у соціальному проєктуванні відповідають різним етапам життєвого циклу соціального проєкту та різним цільовим аудиторіям.

2. Підготовка презентації соціального проєкту

Підготовка презентації соціального проєкту має неабияке значення для соціально-проєктної діяльності. Ключовим завданням презентації є переконання відповідної цільової аудиторії в актуальності, соціальній значущості та доцільності запропонованих змін. У цьому сенсі презентація виступає не лише способом інформування, а інструментом впливу, що поєднує раціональні аргументи, ціннісні орієнтації та емоційні компоненти сприйняття.

У процесі підготовки презентації соціального проєкту доцільно використовувати різні прийоми переконання, які підсилюють аргументацію та полегшують сприйняття інформації аудиторією. До таких прийомів належать, зокрема, логіка «так, але», що дозволяє врахувати можливі сумніви слухачів і водночас запропонувати альтернативне бачення; прийом наведення, який полягає у послідовному підведенні аудиторії до ключового висновку; прийом «три так», що передбачає формування серії погоджень перед озвученням основного аргументу, а також інші риторичні й комунікативні техніки, адаптовані до соціальної тематики.

Успішність переконання значною мірою залежить від дотримання базових умов ефективною презентації. Передусім це ясність ідеї соціального проєкту, чітке розуміння того, яку проблему він вирішує і яких змін прагне

досягти. Важливою умовою є впевненість доповідача у власних аргументах і значущості проєкту, а також усвідомлення мотивації аудиторії, її очікувань, інтересів і можливих заперечень.

Під час підготовки презентації рекомендується насамперед чітко сформулювати ідею виступу та узгодити зміст презентації з командою розробників проєкту, щоб забезпечити єдність позицій і логічну цілісність подання матеріалу. Важливим є також підвищення рівня особистої переконаності доповідача в соціальній значущості проєкту, оскільки внутрішня впевненість безпосередньо впливає на переконливість виступу. Особливу увагу слід приділити вибудовуванню логіки переконання, продуманому переходу між аргументами, формуванню позитивного професійного іміджу доповідача та підготовці до можливих запитань з боку аудиторії.

Окремим елементом підготовки є аналіз мотивації цільової аудиторії презентації. Для цього доповідачеві доцільно відповісти на низку принципів запитань: хто саме є слухачами презентації, хто з них ухвалює рішення та яким чином можна отримати їхню підтримку. Врахування цих аспектів дозволяє адаптувати акценти презентації та підвищити її ефективність.

Зміст і форма презентації мають враховувати специфіку різних аудиторій. Так, для грантової конкурсної комісії важливими є відповідність проєкту пріоритетам грантодавця, наявний досвід команди та логічна обґрунтованість запропонованих рішень. Для органів влади як потенційних партнерів доцільно акцентувати увагу на проблемах, які перебувають у полі їхньої відповідальності, та можливостях спільного вирішення цих проблем. У презентаціях для комерційних корпорацій слід враховувати їхню зацікавленість у формуванні позитивного іміджу, дотриманні стандартів соціальної відповідальності та, врешті-решт, зміцненні своєї репутації та публічному визнанні. Для потенційних волонтерів важливими є можливості набуття досвіду, самореалізації та участі в соціально значущій діяльності. Під час взаємодії із засобами масової інформації варто зосереджуватися на соціальній складовій проєкту, історіях успіху та досягненнях людей, уникаючи надмірного акценту на бізнес- або адміністративних інтересах.

Поведінка доповідача під час презентації також відіграє важливу роль у досягненні переконливості. Рекомендується займати впевнену й зручну позицію, підтримувати постійний зворотний зв'язок з аудиторією через запитання, емпатію та уважне ставлення до невербальних реакцій слухачів. Важливо вміти управляти увагою аудиторії, використовуючи паузи, зміну темпу мовлення та прийоми протидії втраті інтересу.

Окрему увагу слід приділити технічному оформленню презентаційних матеріалів. Під час підготовки слайдів доцільно використовувати прості й читабельні шрифти, обмежувати кількість кольорів на одному слайді до двох–трьох, забезпечувати високий контраст тексту й зображень та уникати складної анімації. Діаграми, графіки й ілюстрації слід використовувати помірковано, відмовляючись від тривимірних діаграм, колонтитулів та інших елементів, що можуть відволікати увагу. Рекомендовано дотримуватися правила «1 × 6 × 6»,

згідно з яким один слайд має містити одну ідею, не більше шести рядків і не більше шести слів в одному рядку. Цифрові дані повинні бути добре помітними, а кожен слайд – самодостатнім, із зазначенням назви проєкту та контактної інформації.

Таким чином, якісна підготовка презентації соціального проєкту поєднує змістовну аргументацію, урахування мотивації різних аудиторій, професійну поведінку доповідача та грамотне візуальне оформлення. Сукупність цих чинників забезпечує ефективну передачу ідей певній аудиторії і підвищує шанси проєкту на підтримку та успішну реалізацію.

3. Пітчінг соціальних проєктів

Пітчінг соціального проєкту – це скорочена усна або візуальна презентація ідеї соціального проєкту з метою пошуку інвесторів/грантодавців.

Пітчінг соціальних проєктів є спеціалізованою формою презентації, що передбачає стислий, чітко структурований усний або візуальний виклад ідеї соціального проєкту з метою зацікавлення потенційних інвесторів, грантодавців або партнерів. На відміну від розгорнутої презентації, пітчінг орієнтований на обмежений час і фокусується на ключових елементах проєкту, які дозволяють аудиторії швидко оцінити актуальність проблеми, запропоноване рішення та спроможність команди до його реалізації. У соціальному проєктуванні пітчінг відіграє важливу роль у залученні ресурсів і пошуку підтримки для ініціювання соціальних змін.

Залежно від тривалості виступу, мети комунікації та рівня готовності проєкту розрізняють кілька основних різновидів пітчінгу соціальних проєктів. Найкоротшим форматом є так званий *elevator pitch* – презентація тривалістю до однієї хвилини. Її завдання полягає в тому, щоб у максимально стислому вигляді окреслити соціальну проблему та запропоноване рішення, зацікавивши потенційного інвестора або грантодавця настільки, щоб отримати запрошення до подальшого обговорення. У цьому форматі ключовими є чіткість формулювання, зрозумілість ідеї та здатність доповідача одразу продемонструвати соціальну цінність проєкту. Типовим прикладом *elevator pitch* може бути коротке представлення соціального сервісу, що вирішує проблему доступності міського середовища для людей з інвалідністю. Приклад: «Добрий день, мене звать Іваненко Іван. Я роблю інтернет-навігатор з маршрутами із урахуванням наявності пандусів для інвалідів»

Популярним форматом у конкурсах соціальних стартапів є *idea pitch* – презентація тривалістю до трьох хвилин. Вона дозволяє більш розгорнуто представити ідею соціального проєкту, зберігаючи водночас динамічність і лаконічність викладу. Зміст такого пітчінгу зазвичай включає назву проєкту, коротке представлення доповідача, опис соціальної проблеми, запропоноване рішення, інформацію про команду та узагальнювальний висновок. У соціальній роботі цей формат є зручним для первинної оцінки життєздатності ідеї та її відповідності актуальним соціальним потребам.

Більш розгорнутим форматом є *funding pitch*, тривалість якого зазвичай становить від семи до десяти хвилин. Окрім базових елементів, притаманних коротшим форматам, такий пітчінг передбачає представлення аналізу конкурентного середовища, опис поточного стану реалізації проєкту, а також фінансових потреб і планів подальшого розвитку. У соціальному проєктуванні *funding pitch* дає можливість не лише продемонструвати значущість соціальної проблеми та інноваційність рішення, а й переконати аудиторію в реалістичності проєкту та ефективності використання залучених ресурсів.

Незалежно від обраного формату, під час підготовки пітчінгу соціального проєкту доцільно дотримуватися принципу KISS («keep it stupid simple»), який передбачає максимальну простоту і зрозумілість подання матеріалу. Це означає уникання надмірно розлогих пояснень, складної термінології та перевантаження презентації деталями, а також недопущення неправдивого або перебільшеного інформування. Рекомендується обмежувати кількість слайдів і мінімізувати обсяг тексту на них, надаючи перевагу графікам, схемам і візуальним образам, які полегшують сприйняття ключових ідей. Важливою складовою успішного пітчінгу є також готовність доповідача відповідати на запитання аудиторії, аргументовано пояснювати свої рішення та демонструвати відкритість до діалогу.

РЕЗЮМЕ

Презентації – необхідна і дуже важлива форма реалізації соціального проєктування як форми діалогу між проєктувальником, цільовою аудиторією, стейкхолдерами та суспільством. Успішно проведені презентаційні заходи мотивують та активізують учасників соціального середовища, перетворення якого проєктується, забезпечуючи, в такий спосіб, злагоджену та віддану спільну діяльність з розробки, коригування та практичної реалізації проєктного задуму, обміну та розповсюдження у суспільстві позитивних соціально-проєктних практик.



Питання для самоконтролю

1. Визначте значення презентаційних заходів для соціального проєктування.
2. Охарактеризуйте різновиди презентацій у соціальному проєктуванні.
3. Назвіть можливі прийоми переконання аудиторії у значущості соціального проєкту.
4. Що таке пітчінг?
5. Охарактеризуйте різновиди пітчів.
6. Розкрийте суть правила 1X6X6.
7. Сформулюйте вимоги методики KISS.

Практичні завдання

«Пітчінг проекту»

1) За 5 хвилин індивідуально сформулюйте 1-хвилинну презентацію соціально-проектної ідеї за такою структурою:

- представлення доповідача (мене звуть...; я займаюсь...);
- ідея проекту (я хочу зробити...)

2) За допомогою групового обговорення сформулюйте 3-хвилинний пітч ідеї соціального проекту за такою структурою:

- назва проекту;
- представлення доповідача (хто я і чим займаюся);
- проблема;
- рішення;
- команда;
- фінанси і плани і розвитку.

📖 Рекомендовані джерела

1. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Як виробляти в собі впевненість і впливати на людей, виступаючи прилюдно. Як перестати хвилюватись і почати жити ; пер. з англ. Л. І. Підлісна та ін.. Харків : Промінь, 2007. 560 с.

2. Кеннеді Д. М., Ванхуз Д., Роннінг Дж., Кроу М. Потужні презентації ; пер. з англ. О. Буйвол. Харків : ВД «Фабула». 2024. 208 с.

3. Овчаров М. М. Майстер публічних виступів : практ. кн. з оратор. мистецтва ; з іл. авт. Вид. 2-ге Монохром. вид., доопрац. Київ : Ін-т риторики ім. Д. Кеннеді : Фенікс, 2023. 304, [1] с.

4. Харченко Н. В. Пітчінг. Як презентувати свої ідеї. Київ : Шкільний світ, 2021. 150 с.

ПІДСУМКОВЕ ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ»

Заповнення проєктної заявки

Слід підготувати проєктну заявку за такими блоками:

- 1) назва проєкту;
- 2) обґрунтування необхідності;
- 3) цільова аудиторія та бенефіціарії;
- 4) цілі та завдання;
- 5) план заходів;
- 6) партнери;
- 7) бюджет;
- 8) контроль і моніторинг виконання проєкту;
- 9) заходи інформаційної підтримки;
- 10) ризики та заходи з їх зменшення.

Методичні рекомендації для виконання завдання:

Назва соціального проєкту

Назва соціального проєкту має бути лаконічною та змістовною й не перевищувати **10 слів**. Вона повинна чітко відображати **характер, спрямованість і соціальну проблематику проєкту**, бути зрозумілою для широкої аудиторії та водночас достатньо привабливою, щоб викликати інтерес до запропонованої ініціативи. Вітається наявність **креативного елементу**, однак креативність не повинна знижувати ясність і смислову визначеність назви.

Назва має корелювати з цілями проєкту, цільовими групами та очікуваними соціальними змінами, уникаючи надмірно абстрактних, метафоричних або рекламних формулювань, які не дають уявлення про сутність проєкту. Оптимально, якщо з назви можна зрозуміти, **для кого, у якій сфері та з якою соціальною метою** реалізується проєкт. *Наприклад, для проєктів у сфері соціальної роботи доречними є назви, що поєднують соціальну проблему та очікувану зміну (підтримка, інтеграція, розвиток, захист, доступність тощо).*

Обґрунтування необхідності

Обґрунтування необхідності соціального проєкту має стосуватися як **загальної доцільності його реалізації**, так і **необхідності кожного ключового заходу та очікуваного результату**. У якісно підготовленій проєктній заявці обґрунтування не обмежується загальними твердженнями про важливість проблеми, а ґрунтується на чітко структурованому аналізі соціальної ситуації, у межах якої проєкт реалізується.

Насамперед у сильному соціальному проєкті мають бути чітко встановлені **конкретні та істотні потреби кількісно визначеної цільової групи**. **Оцінка потреб** дозволяє виявити реальні проблеми, дефіцити ресурсів,

бар'єри доступу до послуг, а також пріоритетність тих чи інших соціальних втручань. Саме результати оцінки потреб слугують підґрунтям для формулювання проблеми проєкту, його цілей, завдань і запланованих заходів.

Другим важливим елементом обґрунтування є показ **відповідності виявлених потреб суспільним інтересам**. Проєкт має бути спрямований не лише на вирішення індивідуальних або групових проблем клієнтів, а й на досягнення ширших соціально значущих результатів, зокрема зміцнення соціальної згуртованості, зниження соціальних ризиків, підвищення якості життя в громаді або розвиток соціальних інституцій. Така відповідність демонструє, що реалізація проєкту є важливою не лише для безпосередніх бенефіціарів, а й для суспільства загалом.

Третім ключовим аспектом є **доведення соціальної сталості результатів**, які планується досягти в ході реалізації проєкту. Йдеться про обґрунтування того, що позитивні зміни зберігатимуться навіть після завершення зовнішнього, зокрема грантового, фінансування. Для цього слід показати, що проєкт спирається на **наявну або потенційну ресурсну базу**, включно з людськими, організаційними, інституційними та партнерськими ресурсами. У соціальній роботі це може означати інтеграцію результатів проєкту в діяльність соціальних служб, громадських організацій, освітніх або медичних установ, а також залучення місцевої громади до підтримки напрацьованих практик.

Доцільно обґрунтувати, що проєкт відповідає істотним потребам **достатньо широкої групи людей** і що в його реалізації зацікавлені різні публічно-управлінські та громадські інституції, зокрема органи державної влади та місцевого самоврядування, громади, підприємства, громадські організації. Це дозволяє аргументувати, що за умови успішної реалізації проєктних завдань у майбутньому існуватимуть ресурси для підтримки й розвитку проєкту.

Для підготовки обґрунтованої та переконливої частини проєктної заявки рекомендується використовувати такі аналітичні прийоми: аналіз статистичної інформації, зокрема даних органів державної статистики, профільних міністерств, урядових і парламентських доповідей, а також документів місцевих органів влади; результати соціологічних досліджень, включно з попередніми опитуваннями, фокус-групами, контент-аналізом; аналіз матеріалів круглих столів, конференцій і професійних обговорень, присвячених відповідній соціальній проблематиці.

У якісних проєктних заявках обов'язково наводяться **кількісні показники соціально-проблемної ситуації**, що дозволяє уникнути абстрактних узагальнень і забезпечує конкретизацію цілей, завдань та запланованих заходів соціального проєкту. Поєднання кількісних даних, результатів оцінки потреб клієнтів і аналізу наявної ресурсної бази створює цілісне та переконливе обґрунтування необхідності соціального проєкту.

Цільова аудиторія та бенефіціарії

Формулюванню цілей і завдань соціального проєкту має передувати **чітке визначення цільової аудиторії та бенефіціарів проєкту**, тобто осіб або груп, які безпосередньо або опосередковано отримуватимуть вигоди від реалізації проєктного задуму. У межах навчального проєктування важливо не лише назвати цільову групу, а й **кількісно окреслити її обсяг**, оскільки саме це дозволяє оцінити реалістичність поставлених цілей і обраних інструментів соціальної роботи.

Визначення кількості та характеристик цільової аудиторії має здійснюватися з урахуванням **конкретних просторово-часових умов реалізації проєкту**. Тому в проєктній заявці необхідно чітко зазначити **місце реалізації проєкту** (населений пункт, громада, установа, мікрорайон тощо) та **часові рамки** проведення основних заходів. Таке уточнення дозволяє обґрунтувати вибір цільових груп, адаптувати проєктні рішення до локального соціального контексту та уникнути надмірно загальних або абстрактних формулювань.

Цілі та завдання

Після визначення цільової аудиторії та бенефіціарів формулюється **загальна мета проєкту**, яка відображає бажану соціальну зміну, а також **конкретні завдання**, що деталізують шляхи досягнення цієї мети. Цілі та завдання мають бути логічно узгодженими між собою, відповідати реальним потребам бенефіціарів і бути досяжними в межах заявлених ресурсів і термінів реалізації проєкту.

Під час формулювання цілей і завдань соціального проєкту рекомендується використовувати методику **SMART**, відповідно до якої цілі та завдання мають бути конкретними (*specific*), вимірюваними (*measurable*), досяжними (*achievable*), релевантними (*relevant*) та чітко визначеними у часі (*time-bound*). Застосування цієї методики дозволяє уникнути абстрактних і декларативних формулювань та забезпечує логічний зв'язок між запланованими діями і очікуваними результатами.

Доцільно уникати формулювання цілей і завдань, орієнтованих на процес, а не на результат. Процесні формулювання не дають змоги однозначно оцінити успішність реалізації проєкту. Наприклад, формулювання «забезпечити розвиток молодіжного проєктного потенціалу» є некоректним, оскільки не конкретизує, у чому саме полягатиме результат виконання цього завдання. Натомість коректним є формулювання, зорієнтоване на чітко визначений результат, наприклад: «забезпечити створення 20 молодіжних муніципальних проєктних команд та реалізацію 10 молодіжних муніципальних проєктів».

Важливо, щоб цілі та завдання соціального проєкту були сформульовані у такий спосіб, який дозволяє **вимірювати прогрес їх виконання**. Так, формулювання «сприяти вирішенню економічних проблем молоді» є

некоректним через відсутність чітких критеріїв оцінювання. Натомість формулювання «створення 20 нових робочих місць для молоді у сфері інформаційних технологій» дає змогу однозначно зафіксувати досягнення або недосягнення запланованого результату.

Цілі та завдання соціального проєкту мають також відповідати **реальним можливостям і наявним ресурсам**, зокрема кадровим, фінансовим, організаційним і часовим. Їх формулювання повинно враховувати масштаб проєкту, складність соціальної проблеми та конкретні умови реалізації. Окрім цього, цілі та завдання мають бути **взаємоузгодженими**, тобто логічно пов'язаними між собою та підпорядкованими загальній меті проєкту.

Для забезпечення такої узгодженості рекомендується використовувати **метод побудови «древа цілей»**, який передбачає послідовний перехід від місії або головної цілі проєкту до більш конкретних цілей і завдань. Цей метод дозволяє наочно відобразити логіку проєкту, простежити причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами проєктної діяльності та підвищити керованість процесу реалізації соціального проєкту.

План заходів

Під час складання плану виконання заходів соціального проєкту рекомендується **уникати жорсткої прив'язки до конкретних календарних дат**. Натомість доцільно планувати реалізацію заходів у **відносних часових одиницях** – за тижнями або місяцями від моменту початку проєкту. Такий підхід підвищує гнучкість проєктної заявки та дозволяє зберегти її актуальність у разі затримки оголошення результатів конкурсного відбору або зміни стартової дати фінансування.

Планування заходів за часовими етапами також полегшує управління проєктом, оскільки дає змогу логічно структурувати послідовність дій, пов'язати їх із досягненням проміжних результатів і здійснювати контроль за виконанням завдань незалежно від конкретної календарної дати. Для навчального проєктування такий підхід є особливо доцільним, оскільки допомагає зосередитися на **логіці реалізації проєкту**, а не на формальному датуванні заходів.

План має відображати основні етапи реалізації соціального проєкту, тривалість кожного заходу, їхню взаємопослідовність та відповідність поставленим завданням і очікуваним результатам. Це забезпечує прозорість проєктної логіки й створює підґрунтя для подальшого контролю та моніторингу виконання проєкту.

Партнери

В описі партнерів соціального проєкту необхідно чітко окреслити, в який спосіб команда або організація-заявник планує співпрацювати з іншими організаціями для досягнення цілей і завдань проєкту. Йдеться не лише про перелік організацій, а про змістовне обґрунтування ролі кожного партнера в реалізації конкретних заходів і досягненні очікуваних результатів. У проєктній

заявці доцільно зазначати як **актуальних партнерів**, з якими вже налагоджено співпрацю, так і **потенційних партнерів**, залучення яких планується в процесі реалізації проекту. Для кожного з них варто коротко описати характер взаємодії, очікуваний внесок (організаційний, експертний, ресурсний, інформаційний тощо) та зв'язок цієї співпраці з цілями проекту. У якісних проектних пропозиціях особливу увагу приділяють **наявності попередніх домовленостей і досвіду співробітництва** з тими організаціями або фахівцями, участь яких є необхідною для успішного виконання ключових завдань проекту. Це може бути підтверджено спільними попередніми ініціативами, листами підтримки, меморандумами про співпрацю або сталими робочими контактами.

Наявність партнерів у соціальному проекті виступає важливим **індикатором його суспільної актуальності**, оскільки засвідчує зацікавленість різних соціальних акторів у розв'язанні заявленої проблеми. Тим самим, інформація про партнерську мережу проекту не лише підтверджує його спроможність до реалізації, а й свідчить про відповідність проекту реальним громадським запитам і соціальним потребам.

Бюджет

Бюджет рекомендується розроблювати за наведеними нижче статтями витрат і надходжень:

Стаття	Грантові кошти (грн.)	Самостійно залучені кошти (грн.)
Прямі витрати на робочу силу (напр., оклади, заробітна плата тощо)		
-		
Відрядження та добові		
-		
Товарно-матеріальні цінності		
-		
Проектні заходи		
-		
Інші прямі витрати (напр., оренда, комунальні платежі, комунікації тощо)		
Усього		

Витрати, передбачені в бюджеті соціального проекту, мають бути **економічно обґрунтованими та реалістичними**. Для цього рекомендується спиратися на аналіз **ринкових цін**, показники **середньої заробітної плати у відповідній галузі**, а також на **порівняння цінових пропозицій кількох (зазвичай 3–4) надійних постачальників або виконавців послуг**, які мають

добру ділову репутацію та тривалий досвід роботи. Такий підхід дозволяє продемонструвати раціональне управління фінансовими ресурсами та уникнути завищених або занижених кошторисних розрахунків.

Під час формування бюджету важливо показати **спроможність команди або організації-заявника самостійно залучати ресурси** для реалізації проекту. Це може включати як власний фінансовий внесок, так і мобілізацію ресурсів партнерів або громади. Наявність такого внеску є свідченням зацікавленості заявника в досягненні результатів проекту та підтверджує його соціальну значущість і актуальність.

Слід пам'ятати, що власний або партнерський внесок у реалізацію соціального проекту може мати **як грошову, так і негрошову (натуральну) форму**. До негрошових внесків належать, зокрема, безоплатне надання приміщень для проведення заходів, використання обладнання, забезпечення зв'язку, транспортних послуг, а також інформаційно-консультативна чи експертна підтримка. Такі ресурси мають бути чітко описані та, за можливості, оцінені у грошовому еквіваленті.

Отже, добре підготовлений бюджет не лише відображає фінансові потреби соціального проекту, а й демонструє здатність його розробників відповідально планувати витрати, залучати додаткові ресурси та забезпечувати ефективне використання коштів у процесі досягнення соціально значущих результатів.

Контроль і моніторинг

Описуючи способи контролю та оцінювання соціального проекту, необхідно зосередитися на **чітко визначених показниках результатів і періодичності їх перевірки**. Контроль і моніторинг мають бути логічно пов'язані з цілями, завданнями та очікуваними результатами проекту й дозволяти своєчасно виявляти відхилення від запланованого перебігу його реалізації.

У якісно підготовлених проектних заявках обов'язково визначається **відповідальна особа або кілька осіб**, які здійснюють контроль за виконанням проекту та готують **описові й фінансові звіти**. Також слід зазначити **строки підготовки та подання звітності** грантодавцю, партнерам, а за потреби — громадськості або засобам масової інформації. Такий підхід забезпечує прозорість проектної діяльності та підвищує рівень довіри до команди проекту.

Для оцінювання результативності соціального проекту можуть використовуватися різні інструменти, вибір яких залежить від характеру проекту та цільових груп. Зокрема, ефективним є **зворотний зв'язок (feedback)** від учасників проектних заходів, який може збиратися шляхом анкетування безпосередньо після проведення заходів, а також через певний проміжок часу з метою оцінювання стійкості досягнутих змін. Важливим інструментом є **моніторинг засобів масової інформації**, що дозволяє відстежувати суспільний резонанс і публічне сприйняття результатів проекту.

У соціальній роботі доцільно також використовувати **соціологічні дослідження**, зокрема опитування, фокус-групи або інтерв'ю, які дають змогу глибше оцінити якісні зміни у становищі клієнтів і цільових груп. Додатковим інструментом контролю та оцінки є **моніторингові візити** до територій, установ або організацій, у яких реалізовувалися заходи проєкту. Такі візити дозволяють безпосередньо перевірити виконання запланованих дій і відповідність досягнутих результатів поставленим цілям.

Отже, система контролю та оцінювання соціального проєкту має бути продуманою, регулярною та орієнтованою як на кількісні, так і на якісні показники. Це забезпечує керованість проєктної діяльності, підвищує її результативність і створює підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку або масштабування соціального проєкту.

Інформаційна підтримка

Важливою складовою проєктної заявки є опис заходів інформаційної підтримки соціального проєкту, оскільки саме вони забезпечують його публічну видимість, прозорість реалізації та залучення зацікавлених сторін. У якісно підготовлених проєктних пропозиціях інформаційна підтримка розглядається не як допоміжний елемент, а як **інтегрована частина проєктної діяльності**, що сприяє досягненню соціальних цілей і підвищенню довіри до проєкту.

У проєктній заявці доцільно визначити **конкретну особу або кількох представників команди**, відповідальних за організацію та реалізацію комунікативних заходів. Закріплення такої ролі дозволяє забезпечити системність і послідовність інформаційної роботи, а також підвищує її ефективність. Для кожної відповідальної особи бажано коротко окреслити функції та зону відповідальності.

Заходи інформаційної підтримки можуть включати **підготовку та розміщення інформаційних матеріалів у засобах масової інформації**, зокрема прес-релізів про ключові події проєкту, анонсів заходів, підсумкових повідомлень, тематичних публікацій або матеріалів із соціальною складовою. Такі матеріали мають бути орієнтовані на інтереси широкої громадськості та сприяти підвищенню обізнаності про соціальну проблему, на вирішення якої спрямований проєкт.

Важливим напрямом інформаційної підтримки є **організація та проведення презентацій проєкту** під час конференцій, круглих столів, публічних заходів, а також участь у тематичних програмах або передачах у засобах масової інформації. У соціальній роботі такі заходи сприяють не лише поширенню інформації про проєкт, а й формуванню партнерських зв'язків і громадської підтримки.

Окрему увагу слід приділити **використанню цифрових комунікаційних каналів**, зокрема веденню сторінок проєкту в соціальних мережах, блогів або спеціалізованих інтернет-ресурсів. Ці інструменти дозволяють оперативно

інформувати цільові групи та партнерів про перебіг реалізації проєкту, залучати учасників до заходів, а також забезпечувати постійний зворотний зв'язок.

Ризики

Нарешті, останньою частиною проєктної заявки є аналіз можливих ризиків реалізації соціального проєкту та визначення заходів щодо їх попередження або зменшення. Включення цього розділу свідчить про здатність **критично оцінювати умови реалізації проєкту**, передбачати потенційні ускладнення та відповідально планувати свою діяльність. У проєктному менеджменті ризик розуміється як **брак або обмеженість інформації про можливі негативні обставини**, що можуть виникнути в процесі виконання проєкту та призвести до відхилень від запланованих цілей, строків або результатів. У соціальній роботі такими ризиками можуть бути, зокрема, низька залученість цільової аудиторії, кадрові зміни в команді, обмеження доступу до цільових груп, зміна зовнішніх соціально-економічних або безпекових умов, а також брак ресурсів.

Існують різні методики аналізу проєктних ризиків, однак у межах навчального проєктування доцільно використовувати **якісну експертну оцінку**, що передбачає визначення основних загроз, оцінку ймовірності їх виникнення та планування відповідних управлінських дій. Такий підхід дозволяє зосередитися на найбільш суттєвих ризиках і не перевантажувати заявку надмірними технічними деталями.

Для структурованого аналізу ризиків рекомендується подати інформацію у вигляді логічної схеми або таблиці, в якій зазначаються: можливі загрози реалізації проєкту; ступінь їх ймовірності (низький, середній, високий); заходи контролю або дії, спрямовані на запобігання або мінімізацію негативних наслідків; відповідальні особи з боку команди проєкту. Така форма подання дозволяє чітко простежити зв'язок між потенційними ризиками та управлінськими рішеннями щодо їх подолання.

Підкреслимо, що аналіз ризиків не має на меті продемонструвати «вразливість» проєкту. Навпаки, він засвідчує **зрілість проєктного мислення**, готовність команди працювати в умовах невизначеності та здатність адаптувати проєктні рішення до змін зовнішнього середовища. Продумана система управління ризиками підвищує довіру до проєкту з боку грантодавців, партнерів і громадськості та сприяє успішній реалізації соціально значущих ініціатив.

Приклад:

Проєкт: «Соціальний супровід внутрішньо переміщених сімей у громаді Х»

Загрози	Ступінь ймовірності	Контроль/дії	Відповідальні
Низька залученість цільової аудиторії до	Середня	Проведення попередньої інформаційної кампанії;	Керівник проєкту, соціальний

проектних заходів		залучення соціальних працівників і місцевих лідерів думок; адаптація часу та формату заходів до можливостей клієнтів	працівник М.
Кадрові ризики (звільнення або хвороба ключового фахівця)	Низька	Формування резерву фахівців; залучення зовнішніх консультантів; розподіл функцій між членами команди	Керівник проекту
Обмеження доступу до цільових груп через безпекову ситуацію	Середня	Перехід на дистанційні або змішані формати роботи; перенесення заходів у безпечні локації; постійний моніторинг ситуації	Керівник проекту, координатор заходів
Недостатність фінансових ресурсів для реалізації окремих заходів	Низька	Перегляд бюджету; залучення партнерів; використання власного або негрошового внеску (приміщення, обладнання, волонтерська праця)	Відповідальна особа за фінанси
Вихід із ладу обладнання, перебої з електричною енергією	Висока	Попереднє випробовування обладнання, забезпечення альтернативних джерел енергії	Відповідальна особа за технічну підтримку

Критерії оцінювання підсумкового практичного завдання

Для отримання **максимальної оцінки** проектна заявка має продемонструвати цілісність, логічну узгодженість, інноваційність і професійну обґрунтованість запропонованого соціального проекту. Під час оцінювання увага звертається на такі аспекти:

- **чіткість і внутрішня узгодженість** місії, цілей і завдань проекту, їх відповідність соціальній проблемі, а також логічний зв'язок із запропонованими видами діяльності та очікуваними результатами;

- **обґрунтованість визначення потреб цільової аудиторії**, наявність логічного зв'язку між виявленими потребами та запропонованими заходами, що свідчить про застосування підходів оцінки потреб у соціальній роботі та адекватність інструментів втручання;

- **чітке визначення цільової групи та бенефіціаріїв** проєкту із зазначенням їх кількісних і якісних характеристик, а також урахування принципів інклюзивності, недискримінації та різноманітності (вікових, гендерних, етнічних, соціальних та інших особливостей);

- **наявність реалістичного, структурованого та ресурсно обґрунтованого плану дій**, що відображає послідовність заходів, часові рамки їх виконання, відповідність поставленим завданням і наявним ресурсам, включаючи доцільно сформований бюджет;

- **визначеність критеріїв і показників оцінювання результатів проєкту**, зокрема опис кількісних та/або якісних індикаторів, які дозволяють оцінити ефективність реалізації проєкту та досягнення його цілей;

- **рівень інноваційності та креативності запропонованих рішень**, зокрема здатність пропонувати нові підходи до розв'язання соціальної проблеми, використовувати сучасні методи роботи з соціальними об'єктами, а також передбачати можливість апробації ідеї через пілотний проєкт або експериментальне впровадження.

У цілому проєктна заявка має демонструвати здатність **мислити проєктно**, поєднувати теоретичні знання з практичними підходами соціальної роботи, враховувати етичні та інклюзивні стандарти, а також аргументовано планувати та ініціювати соціальні зміни в конкретному соціальному контексті.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Безпалько О. В. Соціальне проектування : навч. посіб. / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Ін-т психології та соц. педагогіки. Київ : [б. в.], 2010. 127 с.
2. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 151 с.
3. Бутченко Т. І. Соціально-політичне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : монографія. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2011. 280 с.
4. Іонова І. М. Проектна діяльність у роботі спеціалізованих соціальних служб. *Педагогічні науки. Збірник наукових праць*. 2016. Випуск LXXIV. Том 2. С. 127-131.
5. Лутай Л. А. Теоретичні засади управління проектами публічних та соціальної сфер. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3. С. 20-25.
6. Науменкова С. В. Проектне фінансування : навч. посіб. Київ : Знання України, 2022. 217 с.
7. Проектна діяльність у соціальній роботі : навчально-методичний посібник / уклад. : А. І. Войтовська Умань : ЦП Компринт. 2024. 118 с.
8. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник / Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
9. Тілікіна Н. В. Управління соціальними проектами : навчальний посібник для студентів спеціальності «Соціальна робота». Київ : ФОП Мороз А.Т., 2024. 352 с.
10. Шестакова К. Соціальне проектування: підготовка та евалюація проекту : навч. посіб. ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 183 с.
11. Шинкарук В. Д., Пеша І. В., Сопівник І. В., Галайдюк В. В., Кошук О. Б. Моніторинг і оцінка у соціальній роботі : навчальний посібник. Київ : «Компринт», 2022. 360 с.

Додаткова:

1. Бортнік С. М. Соціально-економічне проектування : курс лекцій для студентів денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр», спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка доквілля і природних ресурсів», галузі знань – 05 Соціальні та поведінкові науки. Луцьк, 2023. 116 с.
2. Волинець Д. CURLY менеджмент: як управляти проектами, не зраджуючи себе. Київ : Publishing, 2023. 200 с.
3. Грантрайтинг : метод. рек. для органів публіч. влади щодо написання проект. заявок / О. С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча ; Харків. облдержадмін., Нац. акад. держ. упр. при Президентові

України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. 2-ге вид., допов. і перероб. Харків : Золоті сторінки, 2015. 80 с.

4. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Як виробляти в собі впевненість і впливати на людей, виступаючи прилюдно. Як перестати хвилюватись і почати жити ; пер. з англ. Л. І. Підлісна та ін.. Харків : Промінь, 2007. 560 с.

5. Кеннеді Д. М., Ванхуз Д., Роннінг Дж., Кроу М. Потужні презентації ; пер. з англ. О. Буйвол. Харків : ВД «Фабула». 2024. 208 с.

6. Проектний аналіз і проектне фінансування : навч. посіб. / Т. Г. Остапенко та ін. ; Держ. ун-т «Київ. авіац. ін-т». Київ : КАІ, 2025. 281 с.

7. Проектування інформаційних систем : конспект лекцій / уклад. Малик І. В. та ін. ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича : Рута, 2024. 175 с.

8. Проектування міських територій : підручник : у 2 ч. Ч.1 / за ред. В. Т. Семенова, І. Е. Линник ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 449 с.

9. Проектний та організаційний менеджмент для громадських організацій осіб з інвалідністю : довідник / упоряд.: І. Г. Саранча, О. В. Смірнова ; Громад. орг. «Вінниц. міськ. орг. соц. розвитку та становлення окремих малозахищених категорій молоді "Паросток"». Вінниця : Твори, 2020. 67 с.

10. Масюк О. П., Маловічко О. В., Бутченко Т. І. Соціальне проектування як механізм адаптації міжнародного досвіду соціальної роботи в Україні. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2025. № 1. С. 37-42.

11. Суїменко Є. І. Соціальна інженерія : експерим. курс лекцій : навч. посіб. ; НАН України, Ін-т соціол., Вища шк. соціол. Київ : [б. в.], 2011. 224 с.

12. Тілікіна Н. В. Моніторинг і оцінка ефективності заходів і програм, спрямованих на підвищення зайнятості молоді : практичний посібник / ГО «Інститут молоді». Київ, 2025. 20 с.

13. Участь молоді в молодіжному муніципальному плануванні: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Т. І. Бутченка. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2016. 99 с.

14. Харченко Н. В. Пітчінг. Як презентувати свої ідеї. Київ : Шкільний світ, 2021. 150 с.

15. Фелтиновські М. Участь громадськості в просторовому плануванні в Польщі як елемент заснованого на фактах планування міста на прикладі Лодзі. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14. № 3. С. 287-297.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бутченко Т. І. Соціальне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : дис. ... д.філос.н.: 09.03.00. Запоріжжя, 2011. 409 с.
2. Масюк О. П., Маловічко О. В., Бутченко Т. І. Соціальне проектування як механізм адаптації міжнародного досвіду соціальної роботи в Україні. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2025. № 1. С. 37-42.
3. Участь молоді в молодіжному муніципальному плануванні: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Т. І. Бутченка. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2016. 99 с.
4. Coates G. J. The Sustainable Urban District of Vauban in Freiburg, Germany. *Int. J. of Design & Nature and Ecodynamics*. 2013. Vol. 8, No. 4. P. 265–286. doi: 10.2495/dne-v8-n4-265-286
5. Kennedy J. F. Remarks at the Convocation of the United Negro College Fund, Indianapolis, Indiana, April 12, 1959. URL : <http://www.jfklibrary.org/Research/Ready-Reference/JFK-Speeches/Remarks-at-the-Convocation-of-the-United-Negro-College-Fund-Indianapolis-Indiana-April-12-1959.aspx>
6. Scott James C. *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Yale University Press, 1998. 445 p.

Навчальне видання
(українською мовою)

Бутченко Тарас Іванович

СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Соціальна робота»
освітньо-професійної програми «Соціальна робота»

Рецензент *Є.Г. Цокур*
Відповідальний за випуск *Т.І. Бутченко*
Коректор *Т.І. Бутченко*