**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

КАФЕДРА ВИРОБНИЧОГО ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з дисципліни

«Управління соціальними проєктами»

для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр»
спеціальності І10 «Соціальна робота та консультування»
освітньої програми «Соціальна робота»

КИЇВ – 2026

УДК 364:005.8(072)

Кендус Д. І. Управління соціальними проєктами: методичні вказівки до проведення практичних занять та організації самостійної роботи для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» спеціальності І10 «Соціальна робота та консультування» освітньої програми «Соціальна робота». Київ: НУБіП України, 2026. 87 с.

Викладено методичні вказівки до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з дисципліни «Управління соціальними проєктами» для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» спеціальності І10 «Соціальна робота та консультування» освітньої програми «Соціальна робота».

Наведено програму дисципліни, зміст практичних занять, короткі теоретичні відомості, задачі з прикладами розв’язання, ситуаційні вправи на матеріалах реальних українських соціальних проєктів, фондів і соціальних підприємств, завдання для самостійної роботи, зразки модульних контрольних робіт, тести та перелік питань до екзамену.

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України (протокол № 3 від «15» жовтня 2026 р.)

Рецензенти: кандидат економічних наук, доцент О. В. Нагорна;
кандидат економічних наук, доцент О. В. Пащенко

Укладач: асистент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту
Д. І. Кендус

© НУБіП України, 2026

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з дисципліни
«Управління соціальними проєктами»
для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» спеціальності І10 «Соціальна робота та консультування» освітньої програми «Соціальна робота»

Укладач: КЕНДУС Дар’я Ігорівна

ВСТУП

Соціальні проєкти стали одним з основних інструментів, за допомогою яких громадські організації, благодійні фонди, органи місцевого самоврядування, бізнес і державні установи розв’язують суспільні проблеми. Війна різко змінила масштаб і характер цих проблем. Реабілітація поранених, повернення ветеранів до цивільного життя, підтримка внутрішньо переміщених осіб, психологічна допомога, відновлення громад потребують не разових акцій, а добре спланованих і керованих проєктів з чіткими цілями, бюджетом, командою і вимірюваними результатами.

Фахівець із соціальної роботи магістерського рівня має вміти не лише працювати з клієнтом, а й ініціювати зміни: виявити проблему, сформулювати проєктну ідею, знайти партнерів і фінансування, організувати команду, провести проєкт від задуму до звіту і довести донору та громаді, що кошти витрачено з користю. Саме ці вміння формує навчальна дисципліна «Управління соціальними проєктами».

Методичні вказівки підготовлено відповідно до робочої програми дисципліни для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» спеціальності І10 «Соціальна робота та консультування» освітньої програми «Соціальна робота». Вони охоплюють сім тем двох змістових модулів: «Теоретичні засади соціального проєктування» і «Соціальне підприємництво. Основи реалізації бізнес-проєктів».

Кожне практичне заняття містить мету, план, короткі теоретичні відомості, питання для самостійного опрацювання, приклади розв’язання задач, практичні завдання і дві ситуаційні вправи. Першу вправу побудовано на матеріалах реальних українських соціальних проєктів і підприємств: реабілітаційного центру Superhumans, фонду «Повернись живим», платформи «Спільнокошт», ресторану Urban Space 500, піцерії «Ветерано», спільноти «Емаус-Оселя», грантових програм Українського ветеранського фонду та Українського культурного фонду. Друга вправа описує умовну ситуацію, близьку до тих, з якими стикаються фахівці соціальної сфери. Дані в кейсах відображають стан на дату публікації джерела, тому під час обговорення доцільно перевіряти, як ситуація змінилася згодом.

Окремий розділ присвячено трьом самостійним роботам, які послідовно ведуть здобувача від аналізу соціальної проблеми до концепції соціального підприємства і плану реалізації проєкту. Наприкінці видання вміщено зразки модульних контрольних робіт, тести, перелік питань до екзамену, глосарій, рекомендовану літературу та додатки з шаблонами проєктних документів.

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Методичні вказівки до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з дисципліни «Управління соціальними проєктами» складено відповідно до робочої програми дисципліни та освітньо-професійної програми «Соціальна робота» підготовки магістрів спеціальності І10 «Соціальна робота та консультування».

Навчальна дисципліна спрямована на формування в здобувачів вищої освіти компетентностей у сфері планування, реалізації та оцінювання соціально орієнтованих ініціатив. У курсі розглядаються підходи до виявлення актуальних соціальних проблем, розроблення проєктних ідей, структурування проєкту та визначення цільових груп, пошуку ресурсів, управління командою, моніторингу та оцінювання результативності проєкту. Дисципліна розвиває креативне мислення, соціальну відповідальність, навички стратегічного планування й комунікації та готує здобувачів до практичної реалізації суспільно важливих змін у громадах, організаціях і державних інституціях.

Мета дисципліни полягає в оволодінні здобувачами вищої освіти основами соціального проєктування як інструменту професійної діяльності, формуванні практичних навичок використання проєктного підходу до розв'язання соціальних проблем.

Вивченню дисципліни передує навчальна дисципліна «Соціальне проєктування».

Набуття компетентностей.

Інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі соціальної роботи або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 2. Здатність розробляти і управляти проєктами.

ЗК 6. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

ЗК 8. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 10. Здатність працювати в команді.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 3. Здатність професійно діагностувати, прогнозувати, проєктувати та моделювати соціальні ситуації.

СК 10. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість задля вирішення соціальних проблем через упровадження соціальних інновацій.

СК 15. Здатність до розроблення, апробації та втілення соціальних проєктів і технологій.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 13. Демонструвати ініціативу, самостійність, оригінальність, генерувати нові ідеї для розв'язання завдань професійної діяльності.

ПРН 16. Розробляти соціальні проєкти на високопрофесійному рівні.

ПРН 19. Розробляти, апробувати та втілювати соціальні проєкти і технології.

Опис навчальної дисципліни наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Опис навчальної дисципліни

Показник	**Значення**
Освітній ступінь	Магістр
Спеціальність	І10 Соціальна робота та консультування
Освітня програма	Соціальна робота
Вид дисципліни	Обов'язкова
Загальна кількість годин	120
Кількість кредитів ECTS	4
Кількість змістових модулів	2
Курсовий проєкт (робота)	-
Форма контролю	Екзамен
Рік підготовки / семестр	1 / 2
Лекційні заняття (год)	15
Практичні заняття (год)	30
Самостійна робота (год)	75
Кількість тижневих аудиторних годин	3

Оцінювання знань здобувача вищої освіти здійснюється за 100-бальною шкалою і переводиться в національну оцінку згідно з чинним Положенням про екзамени та заліки у НУБіП України. Розподіл балів за видами навчальної діяльності наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Розподіл балів за видами навчальної діяльності

Вид навчальної діяльності	Бали
Практичні роботи 1-4 (модуль 1)	по 10
Самостійна робота 1	15
Самостійна робота 2	15
Модульна контрольна робота 1	30
Усього за модулем 1	100
Практичні роботи 5-7 (модуль 2)	по 10
Самостійна робота 3	40
Модульна контрольна робота 2	30
Усього за модулем 2	100
Навчальна робота: (М1 + М2) / 2 · 0,7	до 70
Екзамен	до 30
Усього за курс	до 100

Шкала оцінювання: 90-100 балів - «відмінно»; 74-89 - «добре»; 60-73 - «задовільно»; 0-59 - «незадовільно».

Розподіл аудиторних годин за темами практичних занять наведено в табл. 1.3. Теми 1-4 і 6-7 опрацьовують за два заняття (4 год), тему 5 - за три заняття (6 год).

Таблиця 1.3

Розподіл годин практичних занять за темами

Тема практичного заняття	Години
1. Сучасні підходи до проєктування	4
2. Особливості соціального проєкту	4
3. Планування соціального підприємства	4
4. Організація соціального підприємства	4
5. Загальні принципи розробки та впровадження соціального проєктування	6
6. Джерела фінансування соціального проєкту	4
7. Соціальна експертиза як метод оцінки соціального проєкту	4
Разом	30

Вимоги до виконання практичних робіт. Практичні роботи виконують на заняттях і завершують самостійно. Кожна робота містить письмові відповіді на завдання, розв’язання задач з поясненням ходу розрахунку і висновком, письмові відповіді на питання до ситуаційних вправ. Частину завдань виконують у малих групах (3-5 осіб), що відповідає командній природі проєктної діяльності; у такому разі група подає спільний результат, а кожен учасник має бути готовим пояснити будь-яку його частину. Оцінюють повноту і правильність виконання,

обґрунтованість висновків, самостійність, уміння застосувати теорію до конкретної ситуації.

Політика щодо дедлайнів та перескладання. Практичні, самостійні та модульні роботи необхідно здавати в заплановані терміни до закінчення вивчення поточного модуля. Роботи, здані з порушенням термінів без поважних причин, оцінюються нижчою оцінкою. Перескладання модулів відбувається з дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний) і дозволяється до закінчення наступного модуля.

Політика щодо академічної доброчесності. Списування під час поточного модульного контролю та семестрового екзамену заборонено (у тому числі з використанням мобільних пристроїв). Письмові роботи повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу. Використання генеративного штучного інтелекту допускається лише як допоміжного інструменту і має бути зазначене в роботі; відповідальність за достовірність фактів і цифр несе автор.

Електронний навчальний курс «Управління соціальними проєктами» розміщено на навчально-інформаційному порталі НУБіП України: https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4432.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади соціального проєктування

Тема 1. Сучасні підходи до проєктування

Основні поняття проєктної діяльності. Проєкт, програма, портфель. Класифікація проєктів. Складові та етапи життєвого циклу проєкту. Роль ініціатора, учасників, менеджера проєкту. Стейкхолдери проєкту. Вплив внутрішнього й зовнішнього середовища. Традиційний (каскадний) і гнучкий (Agile) підходи до управління проєктами. Стандарти управління проєктами.

Тема 2. Особливості соціального проєкту

Сучасні підходи до соціального проєктування - від волонтерства до прибуткових ініціатив. Розвиток соціального підприємництва. Типологія соціальних проєктів. Фінансування соціальних проєктів: спонсорство, гранти, краудфандинг, державна підтримка. Ознаки соціального проєкту. Труднощі впровадження та механізми запуску соціальних проєктів в Україні.

Тема 3. Планування соціального підприємства

Особливості планування в неприбуткових соціальних підприємствах. Роль бізнес-плану. Етапи розроблення проєктів і процес написання заявок. Формування проєктної ідеї. Дерево проблем і дерево цілей. Інформаційна база проєкту. Стратегічне планування з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, ризиків і ресурсів.

Тема 4. Організація соціального підприємства

Підходи до створення соціального підприємства. Місія, цілі, цільова аудиторія, соціальна цінність. Модель соціального бізнесу. Організаційно-правові форми. Команда соціального підприємства. Основи фандрейзингу, маркетингу, фінансового планування, аналізу ринку й ризиків. Стратегії залучення ресурсів.

Змістовий модуль 2. Соціальне підприємництво. Основи реалізації бізнес-проєктів

Тема 5. Загальні принципи розробки та впровадження соціального проєктування

Ключові процеси управління проєктами: ініціація, планування, виконання, контроль і завершення. Ієрархічна структура робіт. Календарне планування, діаграма Ганта, метод критичного шляху. Робочий план проєкту. Програмне забезпечення для управління проєктами. Оцінювання вартості та планування

витрат. Планування ресурсів. Контроль виконання проєкту. Управління ризиками.

Тема 6. Джерела фінансування соціального проєкту

Джерела фінансування соціальних проєктів. Види фандрейзингу та донорів. Структура та етапи написання грантової заявки. Бюджет проєкту. Інвестиційні потреби проєкту. Показники ефективності інвестицій (NPV, IRR, DPP). Оцінювання ризиків, прибутковості та впливу інфляції.

Тема 7. Соціальна експертиза як метод оцінки соціального проєкту

Моделі та етапи соціальної експертизи. Організація експертної оцінки проєктів. Формування експертної ради, підготовка експертного висновку. Методи відбору експертів, надійність оцінок, способи зниження впливу суб'єктивних чинників. Методи соціальної експертизи: фокус-групи, метод Делфі, ситуаційний аналіз, контент-аналіз. Підсумки та форми подання результатів. Оцінювання ефективності соціальних проєктів, соціально-економічний ефект, критерії результативності, процедура моніторингу.

3. ЗМІСТ ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Практичне заняття 1. Тема 1. **Сучасні підходи до проєктування**

Мета заняття: засвоїти основні поняття проєктної діяльності, навчитися класифікувати проєкти, розрізняти фази життєвого циклу проєкту, визначати роль ініціатора, учасників і менеджера проєкту, ідентифікувати стейкхолдерів та оцінювати вплив внутрішнього і зовнішнього середовища на проєкт.

План заняття

1. Проєкт як форма цілеспрямованої діяльності. Проєкт, програма, портфель.
2. Класифікація проєктів.
3. Складові та етапи життєвого циклу проєкту.
4. Учасники проєкту: ініціатор, замовник, спонсор, менеджер, команда. Стейкхолдери.
5. Внутрішнє і зовнішнє середовище проєкту.
6. Каскадний і гнучкий підходи до управління проєктами. Стандарти управління проєктами.

Література [7; 2; 27; 31; 8]

Короткі теоретичні відомості

Проєкт - це тимчасове підприємство, яке здійснюється для створення унікального продукту, послуги чи результату [31]. Із цього визначення випливають основні ознаки проєкту: наявність конкретної мети, обмеженість у часі (визначені дата початку і дата завершення), унікальність результату, обмеженість ресурсів, наявність команди, що працює саме над цим проєктом. Проєкт відрізняється від операційної (поточної) діяльності, яка повторюється і не має запланованого завершення. Робота соціального центру з прийому клієнтів - операційна діяльність, а створення в цьому центрі нової служби підтримки ветеранів - проєкт.

Пов’язані проєкти, які мають спільну мету і керуються скоординовано, утворюють *програму*. Наприклад, програма відновлення громади може об’єднувати проєкти ремонту школи, створення центру надання соціальних послуг і перепідготовки безробітних. *Портфель* - це сукупність проєктів і програм організації, згрупованих для ефективного управління відповідно до стратегічних цілей. Благодійний фонд, що одночасно реалізує десятки проєктів у різних регіонах, управляє портфелем.

Проєкти класифікують за різними ознаками [2; 7]:

- за сферою діяльності - соціальні, економічні, організаційні, технічні, освітні, культурні, екологічні;

- за масштабом - мікропроєкти, малі, середні, великі (мегапроєкти);

- за тривалістю - короткострокові (до року), середньострокові (1-3 роки), довгострокові (понад 3 роки);

- за складністю - прості і складні (мультидисциплінарні);

- за рівнем - міжнародні, державні, регіональні, місцеві, проєкти організації;

- за джерелами фінансування - бюджетні, грантові, благодійні, комерційні, змішані.

Життєвий цикл проєкту - послідовність фаз від виникнення ідеї до завершення. Найпоширеніша модель включає чотири фази: ініціацію (формулювання ідеї, обґрунтування доцільності, визначення цілей і основних учасників), планування (розроблення детального плану робіт, бюджету, графіка, плану управління ризиками і комунікаціями), виконання і контроль (здійснення запланованих робіт, моніторинг відхилень і коригування) та завершення (здача результатів, фінансове і змістове звітування, аналіз отриманого досвіду, закриття проєкту) [27]. Для соціальних проєктів, що фінансуються донорами, після завершення часто виділяють ще фазу *оцінювання впливу* і забезпечення сталості результатів.

Будь-який проєкт описують через «залізний трикутник» обмежень: зміст (обсяг робіт), час і вартість. Зміна одного з них неминуче впливає на інші: розширення змісту без збільшення бюджету і строків знижує якість. У соціальних проєктах до цих обмежень додається четвертий вимір - якість і доступність результату для цільової групи.

Учасники проєкту. Ініціатор - особа або організація, яка висуває ідею проєкту. Замовник - майбутній власник результату, який визначає вимоги до нього. Спонсор (донор, інвестор) - забезпечує фінансування. Менеджер проєкту - особа, відповідальна за управління проєктом і досягнення його цілей у межах бюджету і строків. Команда проєкту - працівники і волонтери, які безпосередньо виконують роботи. Цільова група (бенефіціари) - люди, на розв’язання проблем яких спрямовано проєкт.

Стейкхолдери (заінтересовані сторони) - усі особи, групи й організації, на яких впливає проєкт або які можуть вплинути на нього. Для управління стейкхолдерами використовують матрицю «вплив - інтерес»: стейкхолдерів з високим впливом і високим інтересом залучають до ухвалення рішень (ключові партнери); з високим впливом, але низьким інтересом - підтримують у стані задоволеності; з низьким впливом і високим інтересом - регулярно інформують; з низьким впливом і низьким інтересом - лише спостерігають [9].

Середовище проєкту. Внутрішнє середовище - це ресурси, компетентності, організаційна культура, процедури організації, що реалізує проєкт. Зовнішнє середовище - політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники (PESTEL), а також безпекова ситуація, яка в Україні в умовах війни часто стає визначальною.

Підходи до управління проєктами. Каскадний (водоспадний, Waterfall) підхід передбачає послідовне виконання фаз: наступна починається лише після завершення попередньої, а план детально розробляється на початку. Він ефективний, коли вимоги до результату зрозумілі і стабільні (будівництво, ремонт, закупівля обладнання). Гнучкий (Agile) підхід ґрунтується на коротких ітераціях, постійному отриманні зворотного зв'язку від користувачів і готовності змінювати план. Найвідоміші гнучкі методи - Scrum і Kanban [8]. Для соціальних проєктів, де потреби цільової групи з'ясовуються в процесі роботи (наприклад, розроблення нової соціальної послуги), гнучкий підхід часто дає кращі результати. На практиці багато організацій поєднують обидва підходи (гібридне управління).

Стандарти управління проєктами узагальнюють найкращі практики. Найвідоміші з них - PMBOK Guide (Project Management Institute, США), PRINCE2 (Велика Британія), ICB (International Project Management Association), ISO 21502. Донорські організації часто вимагають від виконавців застосування підходу логіко-структурної матриці (Logical Framework Approach), який розглядається в темі 3.

Питання для самостійної роботи

1. Порівняйте стандарти PMBOK Guide і PRINCE2: спільне та відмінне.
2. Проєктний офіс в організації: функції та доцільність для громадської організації.
3. Компетентності менеджера соціального проєкту.

Література [7; 31; 28]

Приклад виконання завдання (аналіз стейкхолдерів)

Громадська організація ініціює проєкт «Інклюзивний простір» - облаштування в будинку культури селищної громади простору для занять дітей з інвалідністю. Потрібно визначити стейкхолдерів і розмістити їх на матриці «вплив - інтерес».

Розв'язання. Визначаємо стейкхолдерів і оцінюємо їх вплив на проєкт та інтерес до нього за шкалою від 1 (низький) до 5 (високий). Результати наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка стейкхолдерів проєкту «Інклюзивний простір»

Стейкхолдер	Вплив (бали)	Інтерес (бали)	Стратегія взаємодії
Батьки дітей з інвалідністю	2	5	регулярно інформувати, залучати до тестування послуг
Селищний голова, виконком	5	3	підтримувати задоволеність, погоджувати ключові рішення
Донор (грантова програма)	5	4	тісна співпраця, звітування
Директор будинку культури	4	4	тісна співпраця, партнерська угода
Інклюзивно-ресурсний центр	3	4	залучати як експертного партнера
Мешканці громади	2	2	спостерігати, інформувати через медіа громади
Місцеві підприємці	3	2	підтримувати задоволеність, пропонувати спонсорство

Примітка. Оцінки впливу та інтересу мають умовний характер і визначаються командою проєкту експертно.

Висновок. Ключовими партнерами, яких потрібно залучити до ухвалення рішень, є донор і директор будинку культури (високий вплив і високий інтерес). Селищний голова має значний вплив, але помірний інтерес, тому завдання команди - підтримувати його поінформованість і задоволеність, щоб уникнути блокування рішень щодо приміщення. Батьки мають найвищий інтерес, але малий формальний вплив; їхнє залучення критично важливе для якості результату, тому вони мають стати не лише одержувачами інформації, а й учасниками тестування послуг.

Завдання 1

Визначте, які з наведених видів діяльності є проєктами, а які - операційною діяльністю. Обґрунтуйте відповідь: а) щоденна видача гарячих обідів у соціальній їдальні; б) створення мобільної бригади психологічної підтримки в

громаді; в) щорічна підготовка звіту ГО до податкової служби; г) проведення благодійного марафону для збору коштів на реабілітаційне обладнання; ґ) консультування клієнтів у центрі надання адміністративних послуг; д) впровадження електронної системи обліку отримувачів соціальних послуг.

Завдання 2

Класифікуйте за всіма відомими вам ознаками три проєкти: а) двотижневий літній табір для дітей внутрішньо переміщених осіб, який фінансують міжнародний донор і громада; б) трирічна національна програма підтримки працевлаштування ветеранів; в) створення соціального кафе, в якому працюватимуть люди з інвалідністю.

Завдання 3

Для проєкту створення центру денного догляду за людьми похилого віку в міській громаді: а) опишіть зміст кожної фази життєвого циклу; б) визначте ключові результати (документи, рішення) кожної фази; в) укажіть, у якій фазі найвища вартість внесення змін і чому.

Завдання 4

Ваша команда розробляє мобільний застосунок, який допомагатиме внутрішньо переміщеним особам знаходити соціальні послуги в новій громаді. Обґрунтуйте вибір між каскадним і гнучким підходом до управління цим проєктом. Опишіть, як виглядав би перший двотижневий спринт.

Ситуаційна вправа 1. Superhumans Center: від ідеї до відкриття клініки

Ініціатором створення центру реабілітації, протезування та реконструктивної хірургії Superhumans став підприємець Андрій Ставніцер, співзасновником - Філіп Грушко [5]. За даними на лютий 2023 р., найбільшим донором проєкту був американський філантроп Говард Баффетт, який надав 16,3 млн дол. США: 15,3 млн дол. - на ремонт і обладнання першого корпусу клініки та 1 млн дол. - на протези для перших пацієнтів. Загальну потребу на запуск і перші три роки роботи оцінювали в 54 млн дол. США; кошти планували залучати в Україні та за кордоном. Проєкт підтримували також міжнародні та українські компанії і фонди, з Міністерством охорони здоров’я було підписано меморандум про співпрацю [5].

Клініку відкрили у Львові 14 квітня 2023 р. на базі лікарні у Винниках. Команда вперше зайшла в будівлю в серпні 2022 р., ремонт розпочали в жовтні 2022 р., а перший корпус запрацював приблизно через п’ять місяців. На момент відкриття працювали протезна лабораторія, відділення реабілітації, басейн і кабінети психологічної підтримки; другий корпус з операційним і стаціонарним

відділеннями планували відкрити до кінця 2023 р. Послуги для постраждалих від війни безоплатні, а сам центр працює як неприбуткова організація на кошти донорів [24].

На початку 2024 р., за даними видання The Page, клініка щомісяця виписувала після протезування та реабілітації 50-60 пацієнтів, тоді як потребу оцінювали у 200-300 осіб на місяць. Вартість базового протеза становила від 20 тис. дол. США, біонічного - від 50 тис. дол. США. Крім великих донорів, центр залучав корпоративних партнерів (відрахування з продажів) і приватних осіб через регулярні онлайн-пожертви [4].

Питання:

1. Які ознаки проєкту має створення Superhumans Center? Яка частина діяльності центру після відкриття стала операційною?

2. Класифікуйте проєкт за масштабом, тривалістю, джерелами фінансування.

3. Відновіть фази життєвого циклу проєкту за наведеними даними. Що, на вашу думку, відбувалося у фазі ініціації?

4. Визначте стейкхолдерів проєкту і розмістіть їх на матриці «вплив - інтерес».

5. Які чинники зовнішнього середовища зумовили появу проєкту і вплинули на його реалізацію?

6. Розрив між потребою (200-300 пацієнтів на місяць) і фактичною пропускною спроможністю (50-60) - це проблема проєкту чи операційної діяльності? Які нові проєкти можна ініціювати для його скорочення?

Ситуаційна вправа 2. Проєкт, у якого забагато власників

(умовна ситуація) Громадська організація отримала грант на створення в громаді «Хабу ветеранів» - простору для консультацій, навчання і спілкування. Через три місяці роботи проєкт відстає від графіка на шість тижнів. Голова ГО щотижня змінює пріоритети, представник донора вимагає нових звітів, міська рада ще не передала приміщення, а ветеранські об’єднання громади ображені, що їх «не запросили» до розроблення концепції. Менеджерка проєкту виконує одночасно роль бухгалтерки і SMM-фахівчині.

Питання:

1. Які помилки управління стейкхолдерами допущено на етапі ініціації?

2. Розмежуйте ролі ініціатора, замовника, спонсора і менеджера в цій ситуації. Хто з них має ухвалювати рішення про зміну пріоритетів?

3. Запропонуйте план відновлення проєкту на найближчі чотири тижні.

4. Як застосування елементів гнучкого підходу (щотижневі зустрічі з представниками ветеранів, коротка ітерація з тестуванням послуг) могло б допомогти проєкту?

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення проєкту. Назвіть його основні ознаки.
2. Чим проєкт відрізняється від програми і портфеля?
3. За якими ознаками класифікують проєкти?
4. Охарактеризуйте фази життєвого циклу проєкту.
5. Що таке «залізний трикутник» обмежень проєкту?
6. Хто є учасниками проєкту? Чим стейкхолдери відрізняються від учасників?
7. Як використовують матрицю «вплив - інтерес»?
8. Порівняйте каскадний і гнучкий підходи до управління проєктами.
9. Назвіть основні стандарти управління проєктами.

Практичне заняття 2. Тема 2. **Особливості соціального проєкту**

Мета заняття: з'ясувати ознаки та типологію соціальних проєктів, простежити еволюцію соціального проєктування від волонтерства до прибуткових ініціатив, ознайомитися з основними джерелами фінансування соціальних проєктів та механізмами їх запуску в Україні, навчитися розраховувати параметри краудфандингової кампанії.

План заняття

1. Соціальний проєкт: сутність і ознаки.
2. Еволюція соціального проєктування: волонтерство, благодійність, громадські ініціативи, соціальне підприємництво.
3. Типологія соціальних проєктів.
4. Фінансування соціальних проєктів: спонсорство, гранти, краудфандинг, державна підтримка.
5. Труднощі впровадження та механізми запуску соціальних проєктів в Україні.

Література [26; 3; 14; 22]

Короткі теоретичні відомості

Соціальний проєкт - це обмежена в часі та ресурсах сукупність заходів, спрямованих на розв'язання або пом'якшення конкретної соціальної проблеми певної цільової групи і на досягнення позитивних соціальних змін [3]. Головна відмінність соціального проєкту від комерційного полягає в критерії успіху:

комерційний проєкт оцінюють передусім за прибутком, соціальний - за соціальним ефектом, тобто за тим, наскільки змінилося становище людей, на яких він спрямований.

Ознаки соціального проєкту [26; 14]:

- орієнтація на суспільно значущу проблему, а не на потреби самої організації;

- чітко визначена цільова група (бенефіціари);

- вимірювані соціальні результати (кількість людей, які отримали послугу; зміни в їх становищі);

- участь громади, волонтерів і партнерів;

- залежність від зовнішніх ресурсів (донорів, бюджету, пожертв);

- потреба забезпечити сталість результатів після завершення фінансування.

Еволюція підходів. Історично соціальні проєкти виростали з волонтерства - добровільної, безоплатної діяльності окремих людей, які реагують на нагальну потребу. Наступний етап - інституціоналізація: волонтерські групи реєструються як громадські організації чи благодійні фонди, запроваджують звітність, процедури, наймають працівників. Ще далі розташоване *соціальне підприємництво* - діяльність, у якій соціальна місія поєднується з комерційною моделлю: підприємство продає товари чи послуги, а прибуток спрямовує на розв'язання соціальної проблеми або працевлаштовує вразливі групи. Соціальна відповідальність бізнесу (корпоративні соціальні проєкти) - ще одна форма, коли компанія реалізує проєкти на користь працівників, громади чи довкілля [22].

Типологія соціальних проєктів [3]:

- за змістом - соціально-побутові, медико-соціальні, освітні, культурні, правозахисні, екологічні, проєкти працевлаштування та інклюзії;

- за цільовою групою - для дітей і молоді, людей похилого віку, людей з інвалідністю, ветеранів і їхніх родин, внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених;

- за ініціатором - державні, муніципальні, громадські, корпоративні, приватні;

- за характером змін - інноваційні (нова послуга чи технологія) і підтримувальні (розширення наявної послуги);

- за масштабом - локальні, регіональні, національні, міжнародні.

Джерела фінансування. Спонсорство - надання коштів або майна компанією в обмін на рекламу чи згадування (має ознаки ділової угоди). Благодійність - безоплатна допомога без очікування комерційної вигоди. Гранти - цільові кошти, які донор надає на конкурсній основі під конкретний проєкт з обов'язковим звітуванням. Краудфандинг - залучення невеликих внесків від великої кількості людей, зазвичай через онлайн-платформи. Державна підтримка

- бюджетне фінансування, соціальне замовлення, конкурси для громадських об'єднань, гранти державних фондів (Український культурний фонд, Український ветеранський фонд). Власні доходи - плата за послуги, продаж продукції, членські внески. Детально джерела фінансування розглядаються в темі 6.

Краудфандингові моделі. Модель «все або нічого» передбачає, що автор отримує кошти лише за умови збору повної суми. Гнучка модель дозволяє отримати зібране навіть у разі недосягнення мети (часто за умови збору певного мінімального відсотка). Платформи утримують комісію за свої послуги, що потрібно враховувати під час визначення цільової суми.

Труднощі впровадження соціальних проєктів в Україні: залежність від короткострокових грантів, нестача коштів на адміністративні витрати та розвиток організації, відсутність окремого закону про соціальне підприємництво, складність поєднання статусу неприбутковості з комерційною діяльністю, вигорання команд, безпекові ризики, конкуренція за увагу донорів. Механізми запуску: акселератори та інкубатори соціальних проєктів, конкурси місцевих бюджетів участі (громадські бюджети), грантові програми державних фондів і міжнародних донорів, партнерство з бізнесом.

Питання для самостійної роботи

1. Соціальне підприємництво в Україні: моделі та правове поле.
2. Громадський бюджет (бюджет участі) як механізм запуску соціальних проєктів.
3. Корпоративні соціальні проєкти українських компаній.

Література [22; 29; 23]

Приклад розв'язання задачі (параметри краудфандингової кампанії)

Ініціативна група хоче зібрати через краудфандингову платформу кошти на облаштування сенсорної кімнати в реабілітаційному центрі. Вартість обладнання та робіт - 135 тис. грн. Платформа утримує комісію 10 % від зібраної суми. Додатково команда планує витратити 9 тис. грн на винагороди для донорів (листівки, футболки) і доставку. Визначте цільову суму кампанії.

Розв'язання. Сума, яку потрібно отримати «на руки» після сплати комісії, складається з вартості обладнання і витрат на винагороди: 135 + 9 = 144 тис. грн. Оскільки комісія утримується з усієї зібраної суми, на руки залишається 90 % зібраного. Цільова сума кампанії: 144 / 0,9 = 160 тис. грн. Комісія платформи: 160 - 144 = 16 тис. грн.

Висновок. Цільова сума має становити 160 тис. грн, а не 135 тис. грн. Якщо команда помилково оголосить суму, що дорівнює вартості обладнання, після сплати комісії та витрат на винагороди їй забракне 25 тис. грн. Поширена

помилка початківців - не враховувати комісію і витрати на виконання зобов’язань перед донорами.

Задача 1

ГО планує зібрати через краудфандинг 240 тис. грн «на руки» для закупівлі ноутбуків для навчання дітей ВПО. Комісія платформи - 8 %, витрати на винагороди донорам - 6 % від зібраної суми. Визначте цільову суму кампанії. Скільки внесків потрібно залучити, якщо середній внесок становитиме 400 грн?

Задача 2

Кампанія за гнучкою моделлю (кошти отримують за умови збору щонайменше 50 % мети) мала мету 300 тис. грн і зібрала 172 тис. грн. Комісія - 10 %. Чи отримає команда кошти? Яку суму? Які рішення щодо змісту проєкту доведеться ухвалити, якщо мінімально необхідний бюджет становить 190 тис. грн?

Завдання 1

Розподіліть наведені ініціативи за типами (волонтерська ініціатива, проєкт громадської організації, соціальне підприємство, корпоративний соціальний проєкт, державна програма) і обґрунтуйте: а) студенти щосуботи прибирають парк; б) компанія-забудовник фінансує облаштування укриття в школі; в) кав’ярня, в якій працюють люди з інвалідністю, спрямовує прибуток на зарплати і розширення; г) ГО за грантом проводить тренінги з фінансової грамотності для ВПО; ґ) Мінсоцполітики запроваджує нову соціальну послугу.

Завдання 2

Оберіть соціальну проблему вашої громади (району, міста). Сформулюйте її одним реченням, визначте цільову групу і запропонуйте три різні типи соціальних проєктів (освітній, послуговий, підприємницький), які могли б розв’язувати цю проблему.

Ситуаційна вправа 1. «Повернись живим»: від волонтерського збору до інституції

Фонд «Повернись живим» веде історію з 10 травня 2014 р., коли співзасновник Віталій Дейнега опублікував перше звернення з проханням зібрати кошти на бронежилети для українських військових [25]. За десять років, станом на травень 2024 р., донори передали через фонд понад 11 млрд грн; з них 281,6 млн грн - з весни 2014 р. до 24 лютого 2022 р. Фонд отримав майже 3,5 млн пожертв з понад 90 країн, середній внесок становив 3 346 грн. Станом на квітень

2024 р. у фонді працювали 118 осіб, щороку він реалізовував близько 50 благодійних проєктів, а інструктори фонду навчили понад 10 тис. фахівців [25].

Фонд декларує, що ніколи не утримував відсоток із загальних зборів на адміністративні витрати: збори на потреби війська відокремлено від зборів на оренду офісу і заробітну плату. Директор фонду Тарас Чмут головним досягненням назвав перетворення «хаотичного об'єднання людей» 2014 р. на незалежну, самодостатню інституцію, а серед чинників успіху - прозору звітність, відкриту комунікацію, політичну нейтральність і партнерство [25].

Питання:

1. Які етапи еволюції від волонтерства до інституції можна простежити на прикладі фонду?

2. Які ознаки соціального проєкту мають окремі проєкти фонду? Чим діяльність фонду в цілому відрізняється від окремого проєкту?

3. Чому відокремлення адміністративних зборів від цільових є важливим для довіри донорів? Які ризики має така модель для розвитку організації?

4. Що, на вашу думку, дозволило залучити пожертви з понад 90 країн? Які інструменти комунікації для цього потрібні?

5. Які уроки з досвіду фонду можуть використати громадські організації соціальної сфери, що лише починають діяльність?

Ситуаційна вправа 2. Краудфандинг: досвід платформи «Спільнокошт»

Платформа «Спільнокошт» запрацювала у 2012 р. на базі платформи соціальних інновацій «Велика ідея» [23]. За даними на червень 2018 р., на платформу надійшло 1 273 заявки, 375 з них відповідали вимогам і були опубліковані, а 232 проєкти зібрали повну заплановану суму. Платформа утримувала комісію 10 % від зібраної суми і працювала за гнучкою моделлю: проєкт отримував кошти, якщо збирав щонайменше 50 % мети; в іншому разі донори могли повернути внески або перенаправити їх на інший проєкт. За спостереженнями платформи, близьке оточення авторів зазвичай забезпечувало близько 30 % бюджету проєкту [23].

Питання:

1. Яку частку поданих заявок було опубліковано і яку частку опублікованих проєктів - успішно профінансовано? Що це говорить про вимоги платформ до якості проєктів?

2. Чому близьке оточення автора є важливим для старту кампанії? Як це враховувати під час планування?

3. Порівняйте моделі «все або нічого» і гнучку модель з погляду донора і автора проєкту.

4. Для яких соціальних проєктів краудфандинг є доречним джерелом фінансування, а для яких - ні?

5. Дані кейсу належать до 2018 р. Знайдіть актуальні відомості про роботу українських краудфандингових платформ і порівняйте.

Питання для самоконтролю

1. Що таке соціальний проєкт? Чим він відрізняється від комерційного?
2. Назвіть ознаки соціального проєкту.
3. Охарактеризуйте етапи еволюції соціального проєктування.
4. Що таке соціальне підприємництво?
5. За якими ознаками класифікують соціальні проєкти?
6. Чим спонсорство відрізняється від благодійності та гранту?
7. Порівняйте моделі краудфандингу.
8. Які труднощі впровадження соціальних проєктів характерні для України?

Практичне заняття 3. Тема 3. **Планування соціального підприємства**

Мета заняття: з'ясувати особливості планування в неприбуткових соціальних підприємствах і роль бізнес-плану, опанувати етапи розроблення проєкту від проблеми до заявки, навчитися будувати дерево проблем і дерево цілей, формулювати цілі за критеріями SMART, заповнювати логіко-структурну матрицю та враховувати внутрішні і зовнішні чинники, ризики і ресурси під час стратегічного планування.

План заняття

1. Особливості планування в неприбуткових соціальних підприємствах. Роль бізнес-плану.
2. Етапи розроблення соціального проєкту. Процес написання заявки.
3. Формування проєктної ідеї: аналіз проблеми, дерево проблем, дерево цілей.
4. Інформаційна база проєкту: оцінювання потреб цільової групи.
5. Логіко-структурний підхід. Логіко-структурна матриця.
6. Стратегічне планування з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, ризиків і ресурсів.

Література [26; 3; 27; 18]

Короткі теоретичні відомості

Планування соціального підприємства має подвійну логіку. З одного боку, підприємство повинно бути життєздатним економічно: продавати товари чи

послуги, покривати витрати, мати резерви. З другого - воно існує заради соціальної мети, і кожне рішення перевіряється питанням: чи наближає воно до цієї мети. Тому бізнес-план соціального підприємства, крім традиційних розділів (опис продукту, аналіз ринку, маркетинговий, виробничий, організаційний і фінансовий плани), містить *розділ соціального впливу*: опис проблеми, цільової групи, механізму, через який підприємство розв'язує проблему, та показників соціальних результатів.

Бізнес-план виконує кілька функцій: допомагає самим засновникам перевірити реалістичність ідеї, є інструментом залучення інвесторів, кредиторів і донорів, слугує основою для подальшого контролю виконання. Для неприбуткових організацій, які залучають гранти, аналогом бізнес-плану часто є проєктна заявка за формою донора.

Етапи розроблення соціального проєкту [26]:

1) виявлення та аналіз соціальної проблеми;
2) аналіз зацікавлених сторін і потреб цільової групи;
3) формулювання мети і завдань;
4) вибір стратегії та видів діяльності;
5) планування ресурсів, бюджету і графіка;
6) аналіз ризиків;
7) розроблення системи моніторингу та оцінювання;
8) підготовка заявки (бізнес-плану) і пошук фінансування.

Дерево проблем - інструмент аналізу причинно-наслідкових зв'язків. У центрі (стовбур) розміщують головну проблему, внизу (коріння) - її причини, вгорі (крона) - наслідки. Правило побудови: проблему формулюють як негативний стан, що існує зараз («молодь громади не має доступу до професійної орієнтації»), а не як відсутність конкретного рішення («немає молодіжного центру»). Друге формулювання вже містить відповідь і звужує пошук.

Дерево цілей утворюють, перетворивши кожен негативний стан дерева проблем на позитивний бажаний стан: причини стають засобами, головна проблема - метою проєкту, наслідки - загальною (довгостроковою) метою. Команда обирає ті «гілки», на які проєкт може реально вплинути з урахуванням ресурсів і компетенцій.

Цілі за критеріями SMART: конкретні (Specific), вимірювані (Measurable), досяжні (Achievable), релевантні (Relevant), визначені в часі (Time-bound). Наприклад, формулювання «покращити становище ветеранів» не є SMART-ціллю, а «до грудня 2027 р. забезпечити працевлаштування не менше 40 ветеранів громади, які пройдуть програму перекваліфікації» - відповідає критеріям.

Логіко-структурна матриця (logical framework, логфрейм) - таблиця 4 × 4, яка стисло описує логіку проєкту [27]. По вертикалі розміщують рівні: загальна мета (довгостроковий вплив), конкретна мета (ефект для цільової групи), результати (продукти проєкту), діяльність. По горизонталі - опис, об'єктивно перевірювані індикатори, джерела перевірки, припущення (зовнішні умови, необхідні для успіху). Логіка читається знизу вгору: якщо виконано діяльність і справджуються припущення, то будуть досягнуті результати; якщо досягнуто результатів і справджуються припущення - буде досягнуто конкретної мети тощо.

Інформаційна база проєкту формується з офіційної статистики, даних органів місцевого самоврядування і соціальних служб, результатів власних досліджень (анкетування, інтерв'ю, фокус-групи), аналітичних звітів міжнародних організацій. Без підтвердження потреби даними проєктна ідея залишається лише припущенням команди.

Стратегічне планування соціального підприємства передбачає аналіз внутрішнього середовища (ресурси, компетенції, репутація) і зовнішнього (PEST, конкуренти, партнери), зведення результатів у SWOT-матрицю, визначення стратегічних альтернатив, оцінювання ризиків і ресурсної забезпеченості. Особливість соціальних підприємств - необхідність враховувати не лише ринкових конкурентів, а й інші організації, що працюють з тією самою цільовою групою: з ними часто вигідніше співпрацювати, ніж конкурувати.

Питання для самостійної роботи

1. Оцінювання потреб (needs assessment) цільової групи: методи збирання даних.
2. Теорія змін (Theory of Change) як інструмент планування соціального проєкту.
3. Особливості бізнес-плану соціального підприємства порівняно з комерційним.

Література [26; 14; 19]

Приклад виконання завдання (від дерева проблем до SMART-мети)

Соціальна служба громади фіксує, що люди похилого віку, які живуть самотньо у віддалених селах громади, рідко отримують медичну і соціальну допомогу.

Розв'язання. Головна проблема: самотні люди похилого віку віддалених сіл громади не мають регулярного доступу до соціальних і медичних послуг. Причини (коріння): відсутність регулярного транспортного сполучення; брак соціальних працівників у громаді; низький рівень цифрових навичок (не можуть скористатися онлайн-послугами); відсутність актуальної бази даних про таких

людей. Наслідки (крона): погіршення здоров’я, ізоляція, звернення по допомогу лише в кризових ситуаціях, зростання витрат на екстрену допомогу.

Дерево цілей: мета проєкту - самотні люди похилого віку віддалених сіл отримують регулярний доступ до соціальних і медичних послуг. Засоби: мобільна соціальна бригада з транспортом; навчання і залучення волонтерів з числа місцевих мешканців; базове навчання цифровим навичкам; створення реєстру одержувачів послуг.

SMART-формулювання: «Протягом 12 місяців з початку проєкту забезпечити щонайменше 150 самотнім людям похилого віку з 9 віддалених сіл громади відвідування мобільною соціальною бригадою не рідше двох разів на місяць».

Висновок. Проєкт не може усунути всі причини проблеми (наприклад, відновити регулярне автобусне сполучення), тому команда обирає ті гілки дерева цілей, на які вона здатна вплинути. Неохоплені причини перетворюються на припущення логіко-структурної матриці або на теми для адвокації перед органами місцевого самоврядування.

Завдання 1

Перетворіть наведені формулювання на SMART-цілі: а) «допомогти дітям ВПО адаптуватися в новій школі»; б) «зменшити безробіття серед людей з інвалідністю»; в) «покращити психологічний стан родин загиблих військових»; г) «розвивати волонтерство серед студентів».

Завдання 2

У малих групах оберіть соціальну проблему вашої громади. Побудуйте дерево проблем (не менше чотирьох причин і трьох наслідків) і перетворіть його на дерево цілей. Позначте гілки, на які може вплинути ваш проєкт, і поясніть вибір.

Завдання 3

Заповніть логіко-структурну матрицю для проєкту, розробленого в завданні 2 (шаблон наведено в додатку А). Сформулюйте не менше двох результатів, по три види діяльності для кожного результату, індикатори і припущення.

Завдання 4

Складіть SWOT-матрицю для соціального підприємства, яке планує відкрити швейну майстерню з працевлаштуванням внутрішньо переміщених жінок у районному центрі. Запропонуйте по одній стратегії для кожного квадранта (SO, ST, WO, WT).

Ситуаційна вправа 1. Urban Space 500: ресторан, який фінансують 500 співвласників

У березні 2017 р. в Києві стартував проєкт ресторану Urban Space 500, який мав поєднувати заклад харчування, магазин і радіо та стати майданчиком для міських подій [30]. Модель фінансування передбачала залучення 500 інвесторів, кожен з яких вносив 1 000 дол. США і ставав співвласником бізнесу (1/500 частки). За задумом, 80 % прибутку ресторану мали спрямовувати на соціальні ініціативи з розвитку Києва, а співвласники чотири рази на рік збиралися для розгляду заявок на гранти. Проєкт очолювала івано-франківська онлайн-платформа «Тепле місто», соціальну складову розробляла разом з нею громадська організація «Інша освіта», а управління рестораном здійснювала компанія «Друзі» [30]. Проєкт задумували як соціальну франшизу івано-франківського закладу Urban Space 100, відкриття якого профінансували в рівних частках 100 засновників; прибуток цього закладу спрямовують на некомерційні проєкти розвитку міста, а рішення про підтримку ухвалюють самі засновники [32]. Підготовка моделі, юридичного оформлення та краудфандингової кампанії Urban Space 500 тривала у 2016 р., публічний старт відбувся 15 березня 2017 р., а ресторан відкрився 18 грудня 2018 р. [32].

Питання:

1. Які розділи мав містити бізнес-план такого закладу? Яким має бути розділ соціального впливу?

2. Визначте основні групи стейкхолдерів проєкту. Чим відрізняються їхні інтереси (інвестори, відвідувачі, грантоотримувачі, міська влада)?

3. Які ризики має модель, за якої 80 % прибутку спрямовується на гранти, а не на розвиток самого закладу? Як їх можна врахувати під час планування?

4. Чому модель, перевірена в Івано-Франківську, могла потребувати адаптації для Києва? Які зовнішні чинники потрібно було проаналізувати?

5. Сформулюйте SMART-мету соціальної складової проєкту на перший рік роботи.

6. Від старту кампанії до відкриття ресторану минуло понад 20 місяців. Які етапи планування і підготовки могли зайняти цей час? Знайдіть у відкритих джерелах відомості про подальший розвиток Urban Space 500 і порівняйте фактичні результати із задумом.

Ситуаційна вправа 2. Промислова пасіка як соціальний бізнес-проєкт

(умовна ситуація на основі підходів, описаних у [18; 19]) Ветеран з інвалідністю, який до служби займався бджільництвом як хобі, планує створити в сільській громаді промислову пасіку на 150 бджолосімей з цехом фасування меду. Він хоче працевлаштувати ще чотирьох ветеранів, а в літній період -

залучати підлітків громади до практики. Громада готова надати в оренду землю і приміщення колишньої майстерні. Підприємець має частину власних коштів і планує подати заявку на грант.

Питання:

1. Побудуйте дерево проблем, які розв'язує цей проєкт (для ветеранів і для громади).

2. Які економічні і соціальні чинники потрібно врахувати в бізнес-плані?

3. Сформулюйте мету проєкту і два результати за критеріями SMART.

4. Які показники соціального ефекту ви запропонували б, крім фінансових?

5. Які ризики (природні, ринкові, організаційні, пов'язані зі станом здоров'я засновника) мають бути відображені в плані?

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає подвійна логіка планування соціального підприємства?

2. Які функції виконує бізнес-план? Чим бізнес-план соціального підприємства відрізняється від комерційного?

3. Назвіть етапи розроблення соціального проєкту.

4. Як побудувати дерево проблем і дерево цілей?

5. Що означає кожна літера абревіатури SMART?

6. Опишіть структуру логіко-структурної матриці.

7. З яких джерел формують інформаційну базу проєкту?

8. Як враховують ризики і ресурси під час стратегічного планування?

Практичне заняття 4. Тема 4. **Організація соціального підприємства**

Мета заняття: опанувати підходи до створення соціального підприємства, навчитися формулювати місію, цілі, визначати цільову аудиторію та соціальну цінність, обирати модель соціального бізнесу і організаційно-правову форму, формувати команду, розраховувати точку беззбитковості з урахуванням соціальних витрат, визначати стратегії залучення ресурсів.

План заняття

1. Підходи до створення соціального підприємства. Моделі соціального бізнесу.

2. Місія, цілі, цільова аудиторія, соціальна цінність.

3. Організаційно-правові форми соціального підприємства в Україні.

4. Команда соціального підприємства.

5. Основи фандрейзингу, маркетингу і фінансового планування соціального підприємства.

6. Аналіз ринку і ризиків. Стратегії залучення ресурсів.

Література [26; 22; 20; 16]

Короткі теоретичні відомості

Соціальне підприємство - суб'єкт господарювання, який вирішує соціальну проблему підприємницькими методами і спрямовує більшу частину прибутку на досягнення соціальної мети. Його відрізняють від звичайного бізнесу три ознаки: первинність соціальної місії, підприємницька діяльність як основне джерело доходу, реінвестування прибутку в соціальну мету.

Моделі соціального бізнесу розрізняють залежно від того, як підприємство створює соціальну цінність:

- модель працевлаштування - підприємство створює робочі місця для людей з вразливих груп (ветеранів, людей з інвалідністю, ВПО, людей, які звільнилися з місць позбавлення волі);

- модель послуг для цільової групи - підприємство продає товари чи послуги, що задовольняють потреби вразливої групи (реабілітація, доступне житло, інклюзивна освіта);

- модель фінансування соціальної діяльності - комерційна діяльність фінансує некомерційні програми (кав'ярня, прибуток якої йде на утримання притулку);

- модель «купи один - подаруй один» і модель з відрахуванням частки виручки на соціальні цілі;

- модель посередництва - підприємство допомагає виробникам з вразливих груп виходити на ринок (продаж виробів ремісників, фермерів).

Місія - коротке, зрозуміле формулювання того, для чого існує підприємство, кому воно допомагає і як. Добра місія соціального підприємства відповідає на три питання: яку проблему ми розв'язуємо, для кого і в який спосіб. Цілі конкретизують місію у вимірюваних показниках (див. критерії SMART у темі 3).

Соціальна цінність - позитивні зміни для людей і громади, що виникають завдяки діяльності підприємства. Її описують через ланцюжок: ресурси → діяльність → продукти (кількість наданих послуг, створених робочих місць) → результати (зміни в становищі людей) → вплив (довгострокові зміни в громаді).

Організаційно-правові форми. В Україні немає окремого закону про соціальне підприємство, тому соціальні підприємства використовують наявні форми: громадську організацію або благодійний фонд з правом на підприємницьку діяльність (за умови, що доходи спрямовуються на статутну мету), фізичну особу-підприємця, товариство з обмеженою відповідальністю, кооператив. Вибір форми впливає на оподаткування, можливість отримувати гранти і пожертви, порядок розподілу прибутку. Поширена практика - поєднання

двох суб'єктів: громадська організація (отримує гранти, реалізує соціальні програми) і ТОВ або ФОП (провадить комерційну діяльність і передає частину прибутку на соціальні цілі).

Команда соціального підприємства має поєднувати підприємницькі та соціальні компетентності. Типові ролі: засновник (носій місії і бачення), операційний менеджер, фахівець із соціальної роботи (робота з цільовою групою), фахівець з продажів і маркетингу, бухгалтер. Якщо підприємство працевлаштовує людей з вразливих груп, потрібні додаткові умови: адаптація робочих місць, наставництво, психологічна підтримка, гнучкий графік [20; 16].

Маркетинг соціального підприємства спирається на дві цінності, які отримує покупець: споживчу (якість товару чи послуги за прийнятну ціну) і соціальну (участь у добрій справі). Досвід показує, що соціальна історія може привернути покупця вперше, але повторні покупки забезпечує лише якість продукту.

Фінансове планування охоплює прогноз доходів і витрат, бюджет руху коштів, розрахунок точки беззбитковості. Для соціального підприємства потрібно окремо планувати *соціальні витрати* - додаткові витрати, пов'язані з соціальною місією (вищі витрати на навчання і наставництво працівників, психолог, відрахування частки прибутку на благодійність).

Точка беззбитковості в натуральному виразі: Q = FC / (P - VC), де FC - постійні витрати за період, P - ціна одиниці, VC - змінні витрати на одиницю. Соціальні витрати фіксованого характеру додають до постійних.

Стратегії залучення ресурсів: поєднання власних доходів і фандрейзингу, пільгові («соціальні») кредити, партнерство з бізнесом (корпоративні закупівлі, спонсорство), залучення волонтерів і pro bono-послуг, участь у конкурсах і акселераторах.

Питання для самостійної роботи

1. Соціальне підприємництво за кордоном: правове регулювання в країнах ЄС.
2. Інклюзивне працевлаштування ветеранів: досвід українських компаній.
3. Ризики соціального підприємства: місійний дрейф, залежність від одного донора, вигорання засновника.

Література [29; 22; 6]

Приклад розв'язання задачі (беззбитковість соціального підприємства)

Соціальна кав'ярня працевлаштовує 4 людей з інвалідністю. Середній чек - 150 грн, змінні витрати на один чек - 60 грн. Постійні витрати на місяць (оренда, комунальні послуги, заробітна плата, податки) - 162 тис. грн. Крім того, кав'ярня щомісяця оплачує роботу наставника і психолога на суму 27 тис. грн (соціальні

витрати). Визначте точку беззбитковості в чеках на місяць і на день (26 робочих днів) з урахуванням і без урахування соціальних витрат.

Розв'язання. Маржинальний дохід з одного чека: 150 - 60 = 90 грн. Без урахування соціальних витрат: Q = 162 000 / 90 = 1 800 чеків на місяць, тобто близько 69 чеків на день. З урахуванням соціальних витрат: Q = (162 000 + 27 000) / 90 = 2 100 чеків на місяць, тобто близько 81 чека на день.

Висновок. Соціальна місія збільшує потрібний обсяг продажів на 300 чеків на місяць (на 17 %). Цю різницю кав'ярня може покрити трьома способами: збільшити продажі, залучити грант або партнерське фінансування саме на соціальні витрати, або підвищити середній чек за рахунок соціальної цінності (наприклад, корпоративні замовлення кейтерингу від компаній, що підтримують інклюзію).

Задача 1

Соціальна швейна майстерня, у якій працюють 6 внутрішньо переміщених жінок, шиє екосумки. Ціна однієї сумки - 420 грн, змінні витрати - 190 грн. Постійні витрати на місяць - 115 тис. грн, соціальні витрати (навчання, супровід психолога) - 23 тис. грн на місяць. Визначте точку беззбитковості в штуках з урахуванням соціальних витрат. Чи вистачить потужності, якщо одна працівниця може пошити 22 сумки на тиждень?

Задача 2

Соціальне підприємство відраховує на благодійність 10 % місячного прибутку. Виручка за місяць - 640 тис. грн, змінні витрати - 280 тис. грн, постійні - 290 тис. грн. Визначте суму благодійних відрахувань і прибуток, що залишається на розвиток. Як зміниться сума відрахувань, якщо виручка зросте на 10 % при незмінній структурі витрат?

Завдання 1

Оцініть наведені формулювання місій соціальних підприємств і перепишіть невдалі: а) «Ми робимо світ кращим»; б) «Ми створюємо робочі місця для ветеранів з ампутаціями через виробництво меблів на замовлення в Житомирі»; в) «Найкраща піца в місті»; г) «Ми допомагаємо людям».

Завдання 2

Для соціального підприємства, ідею якого ви сформулювали на попередніх заняттях: а) визначте модель соціального бізнесу; б) сформулюйте місію; в) оберіть організаційно-правову форму та обґрунтуйте вибір; г) опишіть ключові ролі в команді; ґ) опишіть ланцюжок соціальної цінності (ресурси → діяльність → продукти → результати → вплив).

Ситуаційна вправа 1. «Ветерано Піца»: бізнес, створений ветеранами для ветеранів

Піцерію «Ветерано» (Pizza Veterano) створив ветеран АТО Леонід Остальцев; більшість працівників закладу становили ветерани [15]. За даними на жовтень 2017 р., засновник розвивав проєкт третій рік поспіль. Щомісяця 10 % прибутку піцерія спрямовувала на допомогу дітям загиблих воїнів. Працюючи в закладі, ветерани могли здобути нові навички і професію, а також отримати допомогу штатного психолога [15].

У жовтні 2017 р. Ощадбанк спільно з Western NIS Enterprise Fund (WNISEF) надав піцерії соціальний кредит за програмою «Соціальне підприємництво»; ставки за такими кредитами становили від 5 до 10 % річних. Кредит призначався на розширення бізнесу, що, за словами засновника, мало дати змогу допомагати ще більшій кількості ветеранів і дітей загиблих воїнів [15].

Питання:

1. Яку модель (або поєднання моделей) соціального бізнесу реалізує піцерія?
2. Сформулюйте можливу місію закладу та три SMART-цілі.
3. Опишіть ланцюжок соціальної цінності піцерії. Які показники результатів і впливу ви запропонували б відстежувати?
4. Які особливості має управління командою, що складається переважно з ветеранів? Яку роль відіграє штатний психолог?
5. Чим соціальний кредит відрізняється від гранту і від звичайного банківського кредиту? Які зобов’язання він накладає на підприємство?
6. Які ризики має бізнес-модель, у якій соціальна місія тісно пов’язана з особою засновника?

Ситуаційна вправа 2. Кав’ярня, яка втрачає відвідувачів

(умовна ситуація) Соціальна кав’ярня в обласному центрі працює два роки і працевлаштовує молодь з порушеннями розвитку. Перший рік був успішним завдяки публікаціям у медіа і підтримці лідерів думок. Цього року кількість відвідувачів зменшилася на третину: поруч відкрилися дві мережеві кав’ярні з нижчими цінами, а частина постійних клієнтів зауважує повільне обслуговування. Засновниця пропонує провести нову медійну кампанію про місію закладу, а операційний менеджер - переглянути меню і процеси.

Питання:

1. Чому соціальна історія перестала приваблювати відвідувачів?
2. Оцініть пропозиції засновниці та операційного менеджера. Яку з них ви підтримали б і чому?

3. Як можна прискорити обслуговування, не відмовляючись від соціальної місії (організація робочих місць, розподіл функцій, наставництво)?

4. Які нові канали доходу (B2B, кейтеринг, корпоративні замовлення) можна розвивати?

5. Запропонуйте три показники, за якими засновниця щомісяця оцінюватиме і бізнесові, і соціальні результати.

Питання для самоконтролю

1. Які ознаки відрізняють соціальне підприємство від звичайного бізнесу?
2. Назвіть і охарактеризуйте моделі соціального бізнесу.
3. Якою має бути місія соціального підприємства?
4. Що таке соціальна цінність? Опишіть ланцюжок її створення.
5. Які організаційно-правові форми використовують соціальні підприємства в Україні?
6. Які ролі потрібні в команді соціального підприємства?
7. Що таке соціальні витрати і як вони впливають на точку беззбитковості?
8. Назвіть стратегії залучення ресурсів соціальним підприємством.

Практичне заняття 5. Тема 5. **Загальні принципи розробки та впровадження соціального проєктування**

Мета заняття: опанувати ключові процеси управління проєктом (ініціація, планування, виконання, контроль, завершення), навчитися будувати ієрархічну структуру робіт, календарний план і діаграму Ганта, визначати критичний шлях, оцінювати вартість і планувати витрати й ресурси, контролювати виконання проєкту методом освоєного обсягу, обирати програмне забезпечення та управляти ризиками.

План заняття

Заняття 1

1. Процеси управління проєктами: ініціація, планування, виконання, контроль і завершення.
2. Ієрархічна структура робіт (ІСР).
3. Календарне планування. Діаграма Ганта. Метод критичного шляху.

Заняття 2

4. Робочий план проєкту. Планування ресурсів.
5. Оцінювання вартості та планування витрат. Бюджет проєкту.
6. Програмне забезпечення для управління проєктами.

Заняття 3

7. Контроль виконання проєкту. Метод освоєного обсягу.

8. Управління ризиками проєкту.

9. Завершення проєкту і передача результатів.

Література [7; 10; 17; 27; 8; 21]

Короткі теоретичні відомості

Процеси управління проєктом групують відповідно до фаз життєвого циклу [31; 7]. Процеси *ініціації* завершуються ухваленням рішення про старт і затвердженням статуту (паспорта) проєкту - документа, що фіксує мету, основні результати, строки, бюджет, менеджера і його повноваження. Процеси *планування* охоплюють визначення змісту, структури робіт, графіка, бюджету, ресурсів, якості, комунікацій, ризиків і закупівель. Процеси *виконання* - координацію людей і ресурсів для виконання плану. Процеси *моніторингу і контролю* - порівняння фактичного стану з планом, аналіз відхилень і внесення змін. Процеси *завершення* - приймання результатів, закриття договорів, фінальну звітність, аналіз набутого досвіду.

Ієрархічна структура робіт (ICP, Work Breakdown Structure) - декомпозиція всього обсягу робіт проєкту на дедалі менші елементи. Верхній рівень - сам проєкт, другий - основні результати або фази, нижчі - пакети робіт, які можна оцінити за тривалістю і вартістю та доручити конкретному виконавцю. Правило 100 % вимагає, щоб ICP охоплювала всю роботу проєкту, і нічого поза нею. Пакет робіт зазвичай має тривалість від кількох днів до кількох тижнів.

Календарне планування визначає тривалість і послідовність робіт. Залежності між роботами бувають різних типів, найпоширеніший - «закінчення - початок» (робота Б починається після закінчення роботи А). *Діаграма Ганта* - горизонтальна стовпчикова діаграма, де кожна робота зображена відрізком на шкалі часу; вона наочно показує, що і коли має виконуватися, але погано відображає залежності.

Метод критичного шляху (Critical Path Method, CPM) дає змогу визначити мінімальну тривалість проєкту. Критичний шлях - найдовша за тривалістю послідовність залежних робіт від початку до кінця проєкту. Затримка будь-якої критичної роботи затримує весь проєкт. Для кожної роботи розраховують ранній початок і раннє закінчення (прямий прохід), пізній початок і пізнє закінчення (зворотний прохід) та резерв часу як різницю між пізнім і раннім початком. Роботи з нульовим резервом утворюють критичний шлях.

Робочий план проєкту поєднує перелік робіт, відповідальних, строки, ресурси і очікувані результати. Для розподілу відповідальності використовують матрицю RACI: R (Responsible) - виконує роботу, A (Accountable) - відповідає за результат і затверджує його, C (Consulted) - консультує, I (Informed) - отримує інформацію.

Планування ресурсів передбачає визначення потреби в людях, приміщеннях, обладнанні, матеріалах для кожної роботи і перевірку, чи не перевантажені окремі ресурси в певні періоди. Якщо один фахівець одночасно задіяний у кількох роботах, графік вирівнюють, зсуваючи некритичні роботи в межах їх резервів.

Оцінювання вартості здійснюють знизу вгору (сумуючи вартість пакетів робіт), за аналогами (на основі вартості схожих проєктів) або параметрично (на основі нормативів, наприклад вартості навчання однієї особи). Бюджет соціального проєкту зазвичай групують за статтями: оплата праці, послуги (оренда, транспорт, зв'язок), обладнання, матеріали, витрати на заходи, адміністративні витрати, непередбачені витрати (резерв).

Програмне забезпечення. Для невеликих соціальних проєктів достатньо табличних процесорів (MS Excel, Google Sheets) [10] і безплатних інструментів (GanttProject, ProjectLibre). Командну роботу організовують через сервіси з дошками завдань (Trello, Asana, ClickUp, Notion), для складних проєктів використовують MS Project. Вибір залежить від масштабу проєкту, бюджету, навичок команди і вимог донора до звітності.

Метод освоєного обсягу (Earned Value Management) дає змогу одночасно контролювати графік і бюджет. Основні показники:

- PV (planned value) - запланована вартість робіт, які мали бути виконані на дату контролю;

- EV (earned value) - освоєний обсяг, тобто запланована вартість фактично виконаних робіт;

- AC (actual cost) - фактичні витрати на виконані роботи;

- відхилення за графіком SV = EV - PV і за вартістю CV = EV - AC;

- індекс виконання графіка SPI = EV / PV і індекс виконання бюджету CPI = EV / AC (значення менше 1 сигналізують про відставання або перевитрату);

- очікувана вартість завершення EAC = BAC / CPI, де BAC - загальний бюджет проєкту.

Управління ризиками включає ідентифікацію ризиків, якісне оцінювання (матриця «ймовірність - вплив»), кількісне оцінювання для найважливіших ризиків, планування реагування і моніторинг. Стратегії реагування на загрози: уникнення (зміна плану, щоб усунути ризик), передача (страхування, договір з підрядником), зменшення (заходи, що знижують ймовірність або наслідки), прийняття (створення резерву). Для соціальних проєктів типові ризики - низька залученість цільової групи, затримка фінансування, плинність персоналу і волонтерів, зміна пріоритетів органів влади, безпекові ризики (повітряні тривоги, відключення електроенергії).

Гнучкі методи застосовують на етапі виконання, якщо зміст проєкту уточнюється в процесі. У Scrum роботу виконують спринтами по 1-4 тижні; перелік завдань (беклог) упорядковують за цінністю, а наприкінці кожного спринту команда показує результат і аналізує власну роботу [21; 8].

Завершення проєкту передбачає приймання результатів замовником або донором, фінансовий і змістовий звіти, передачу результатів (обладнання, методик, послуг) партнерам, які забезпечать їх сталість, і аналіз отриманих уроків. Сталість результатів - одна з головних вимог донорів до соціальних проєктів: потрібно заздалегідь визначити, хто і за які кошти продовжить надавати послугу після завершення гранту.

Питання для самостійної роботи

1. Порівняння програмних засобів управління проєктами для громадської організації.
2. Управління ризиками соціальних проєктів в умовах воєнного стану.
3. Сталість результатів соціального проєкту: механізми забезпечення.

Література [10; 8; 17]

Приклад розв'язання задачі 1 (метод критичного шляху)

ГО реалізує проєкт створення в громаді центру денного перебування для дітей з інвалідністю. Перелік робіт, їхня тривалість і залежності наведено в табл. 3.2. Визначте критичний шлях, тривалість проєкту і резерви часу некритичних робіт.

Таблиця 3.2

Роботи проєкту створення центру денного перебування

Код	Робота	Тривалість (тиж.)	Попередні роботи
А	Аналіз потреб і погодження з громадою	2	-
Б	Пошук і оформлення приміщення	3	А
В	Набір і навчання команди	4	А
Г	Ремонт і облаштування приміщення	5	Б
Ґ	Закупівля обладнання	3	Б
Д	Інформаційна кампанія і набір дітей	2	В
Е	Пілотний запуск послуг	2	Г, Ґ, Д

Розв'язання. Прямий прохід (ранні строки, тижні від початку): А - 0-2; Б - 2-5; В - 2-6; Г - 5-10; Ґ - 5-8; Д - 6-8; Е починається після завершення всіх попередніх робіт, найпізніша з яких (Г) закінчується на 10-му тижні, тому Е - 10-12. Тривалість проєкту - 12 тижнів.

Зворотний прохід (пізні строки): Е - 10-12; Г - 5-10; Ґ - 7-10; Д - 8-10; Б - 2-5; В - 4-8; А - 0-2.

Резерви часу (пізній початок мінус ранній): А, Б, Г, Е - 0; Ґ - 2 тижні; В - 2 тижні; Д - 2 тижні.

Висновок. Критичний шлях - А → Б → Г → Е, тривалість проєкту - 12 тижнів. Менеджер має зосередити контроль на пошуку приміщення та ремонті: тиждень затримки ремонту відсуває запуск центру на тиждень. Набір команди, закупівлю обладнання та інформаційну кампанію можна зсувати в межах двох тижнів без впливу на строк завершення, що дає змогу вирівняти навантаження на команду.

Приклад розв'язання задачі 2 (метод освоєного обсягу)

Бюджет проєкту (BAC) - 400 тис. грн. На дату контролю за планом мали бути виконані роботи вартістю 200 тис. грн (PV). Фактично виконано роботи, запланована вартість яких становить 160 тис. грн (EV), а фактичні витрати на них - 180 тис. грн (AC).

Розв'язання. Відхилення за графіком: SV = 160 - 200 = -40 тис. грн; SPI = 160 / 200 = 0,80. Відхилення за вартістю: CV = 160 - 180 = -20 тис. грн; CPI = 160 / 180 = 0,89. Очікувана вартість завершення: EAC = 400 / 0,89, тобто близько 450 тис. грн.

Висновок. Проєкт відстає від графіка (виконано 80 % запланованого на цю дату) і перевитрачає кошти (кожна гривня витрат дає роботи на 89 коп.). Якщо тенденція збережеться, загальні витрати перевищать бюджет приблизно на 50 тис. грн. Потрібно з'ясувати причини (подорожчання, недооцінка обсягу, низька продуктивність) і погодити з донором коригування: перерозподіл статей, скорочення змісту або залучення додаткових коштів.

Задача 1

Для проєкту «Мобільна бригада соціальної підтримки» визначте критичний шлях і тривалість. Роботи (тривалість у тижнях; попередні роботи): А - розроблення маршрутів і графіка (1; -); Б - закупівля автомобіля (6; А); В - набір персоналу (3; А); Г - навчання персоналу (2; В); Ґ - обладнання автомобіля (2; Б); Д - формування бази одержувачів послуг (4; А); Е - тестові виїзди (2; Ґ, Г, Д). Побудуйте діаграму Ганта в MS Excel або Google Sheets.

Задача 2

Бюджет проєкту - 1,2 млн грн. На кінець шостого місяця PV = 600 тис. грн, EV = 660 тис. грн, AC = 720 тис. грн. Розрахуйте SV, CV, SPI, CPI і EAC. Оцініть стан проєкту і запропонуйте управлінські рішення.

Завдання 1

Побудуйте ієрархічну структуру робіт (щонайменше три рівні) для проєкту «Літній табір для 60 дітей ВПО тривалістю дві зміни по 10 днів».

Завдання 2

Для проєкту із завдання 1 складіть матрицю відповідальності RACI для п’яти основних пакетів робіт і чотирьох ролей (менеджер проєкту, координатор вожатих, бухгалтер, представник громади).

Завдання 3

Складіть реєстр ризиків (не менше шести ризиків) для проєкту центру денного перебування з прикладу 1 за шаблоном додатка Г. Для трьох найвищих ризиків запропонуйте стратегії реагування і тригери.

Завдання 4

Порівняйте три програмні засоби для управління проєктом (наприклад, Google Sheets, Trello, MS Project) за критеріями: вартість, можливість побудови діаграми Ганта, командна робота, навчання персоналу, звітність для донора. Оберіть інструмент для громадської організації з п’яти осіб і обґрунтуйте вибір.

Ситуаційна вправа 1. «Емаус-Оселя»: як спільнота навчилася заробляти

Львівська спільнота «Емаус-Оселя», за даними на жовтень 2015 р., забезпечувала житлом 25 бездомних людей, утримувала денний центр, організовувала регулярне безкоштовне харчування та інші соціальні програми [6]. Спільнота почала з майстерні, відкритої за грантові кошти; коли грант закінчився після першого року, довелося самостійно заробляти. Першим джерелом доходу стали невеликі замовлення на реставрацію меблів; велике замовлення на реставрацію бару покрило близько трьох місяців витрат. Згодом майстерня переорієнтувалася на м’які меблі, що виявилося прибутковішим, серед клієнтів з’явилися готелі й ресторани [6].

Частина мешканців працювала двірниками у Винниках, де розташований притулок; зарплати надходили до спільного фонду, з якого кожен отримував невелику суму. Спільнота також відкрила магазин вживаних речей: дві вантажівки щодня збирали непотрібні меблі, одяг, посуд, книжки та техніку, мешканці сортували речі - частину продавали, частину передавали людям у скруті, непридатне віддавали на переробку. Магазин працював за принципом добровільної пожертви за річ, а розширений магазин у Винниках відкрився 29 вересня 2015 р. [6].

Спільнота зіткнулася з труднощами: спершу проти проєкту виступали сусіди, організація проходила перевірки, а неприбутковий статус обмежував

можливості провадити підприємницьку діяльність, що робило організацію юридично вразливою [6].

Питання:

1. Які проєкти в межах діяльності спільноти можна виокремити? Як вони пов’язані з операційною діяльністю?

2. Відновіть приблизну логіку переходу від грантового фінансування до самофінансування. Які рішення менеджменту були ключовими?

3. Складіть ієрархічну структуру робіт для проєкту відкриття розширеного магазину вживаних речей.

4. Ідентифікуйте ризики, з якими стикнулася спільнота, розмістіть їх на матриці «ймовірність - вплив» і запропонуйте стратегії реагування.

5. Як сталість результатів проєкту була забезпечена (або не забезпечена) після завершення гранту? Що потрібно планувати заздалегідь?

6. Які стейкхолдери (сусіди, органи влади, клієнти, донори речей) мали найбільший вплив на реалізацію проєкту? Як доцільно було з ними працювати?

Ситуаційна вправа 2. Проєкт відстає, донор чекає

(умовна ситуація) ГО реалізує 12-місячний грантовий проєкт «Простір психологічної підтримки для родин військових» з бюджетом 1,8 млн грн. На кінець п’ятого місяця проведено 40 % запланованих групових сесій, витрачено 52 % бюджету: обладнання подорожчало, а двоє психологів звільнилися. Донор попередив, що в разі відставання понад 20 % може скоротити фінансування наступного траншу. Менеджер проєкту пропонує замінити частину групових сесій онлайн-зустрічами.

Питання:

1. Оцініть стан проєкту за допомогою показників освоєного обсягу (вважайте, що роботи і витрати за планом розподілено рівномірно за місяцями).

2. Які причини відставання і перевитрат належать до внутрішнього, а які - до зовнішнього середовища?

3. Оцініть пропозицію менеджера. Як вона вплине на зміст, час, вартість і якість проєкту?

4. Підготуйте план комунікації з донором: що, коли і як повідомити.

5. Які заходи з управління ризиками мали бути передбачені на етапі планування?

Питання для самоконтролю

1. Назвіть групи процесів управління проєктом.

2. Що таке статут (паспорт) проєкту?

3. Як будують ієрархічну структуру робіт? Що означає правило 100 %?

4. Чим діаграма Ганта відрізняється від мережевого графіка?

5. Що таке критичний шлях? Як визначають резерв часу роботи?
6. Для чого використовують матрицю RACI?
7. Якими методами оцінюють вартість проєкту?
8. Назвіть показники методу освоєного обсягу та поясніть їх зміст.
9. Які стратегії реагування на ризики ви знаєте?
10. Як забезпечують сталість результатів соціального проєкту?

Практичне заняття 6. Тема 6. **Джерела фінансування соціального проєкту**

Мета заняття: систематизувати джерела фінансування соціальних проєктів, ознайомитися з видами фандрейзингу та донорів, опанувати структуру й етапи написання грантової заявки та бюджету, навчитися визначати інвестиційні потреби проєкту і оцінювати ефективність інвестицій за показниками NPV, IRR, DPP з урахуванням ризиків та інфляції.

План заняття

1. Джерела фінансування соціальних проєктів. Диверсифікація джерел.
2. Фандрейзинг: види, інструменти, етика. Типи донорів.
3. Структура та етапи написання грантової заявки.
4. Бюджет проєкту: статті, принципи складання, співфінансування.
5. Інвестиційні потреби проєкту. Показники ефективності інвестицій (NPV, PI, IRR, DPP).
6. Врахування ризиків та інфляції в оцінюванні проєкту.

Література [26; 17; 2; 14]

Короткі теоретичні відомості

Джерела фінансування соціальних проєктів поділяють на внутрішні (власні кошти організації, доходи від підприємницької діяльності, членські внески) і зовнішні: державні (бюджетні програми, соціальне замовлення, гранти державних фондів, кошти місцевих бюджетів, громадські бюджети), міжнародні (програми ЄС, ООН, урядових агенцій окремих держав, міжнародних благодійних фондів), приватні (пожертви громадян, корпоративні благодійні програми, спонсорство, краудфандинг), позикові (пільгові та соціальні кредити, кошти соціальних інвесторів).

Диверсифікація джерел - один з основних принципів фінансової стійкості. Організація, яка отримує більшу частину коштів від одного донора, вразлива до зміни його пріоритетів. Практичний орієнтир - жодне джерело не повинно забезпечувати понад третину-половину бюджету організації.

Фандрейзинг - систематична діяльність із залучення ресурсів (коштів, майна, послуг, волонтерської праці) для реалізації місії організації. Його види:

індивідуальний фандрейзинг (пожертви громадян, регулярні пожертви через онлайн-сервіси, спадкові пожертви), корпоративний (партнерство з бізнесом, відрахування з продажів, корпоративне волонтерство, pro bono-послуги), грантовий, подієвий (благодійні забіги, аукціони, концерти), цифровий (краудфандинг, збори в соціальних мережах). Етика фандрейзингу вимагає прозорості використання коштів, поваги до гідності бенефіціарів (недопустимо експлуатувати їхні страждання в рекламі) і звітності перед донорами.

Типи донорів: міжнародні урядові агенції та програми, міжнародні та українські приватні фонди, державні фонди (Український культурний фонд, Український ветеранський фонд та ін.), органи місцевого самоврядування, корпоративні фонди і компанії, приватні особи.

Грантова заявка зазвичай містить такі розділи: резюме проєкту; опис організації-заявника та її досвіду; обґрунтування проблеми (з даними); мету і завдання; цільові групи; опис діяльності та робочий план; очікувані результати та індикатори; план моніторингу й оцінювання; сталість результатів; комунікаційну стратегію; аналіз ризиків; бюджет і бюджетне обґрунтування; додатки (листи підтримки партнерів, резюме команди, статутні документи) [26].

Етапи підготовки заявки: пошук грантової програми, що відповідає місії організації; уважне вивчення умов конкурсу (пріоритети, критерії прийнятності, вимоги до бюджету, критерії оцінювання); консультації з цільовою групою і партнерами; написання заявки; внутрішнє рецензування; подання. Найчастіші причини відхилення заявок: невідповідність пріоритетам конкурсу, слабке обґрунтування проблеми, невимірювані результати, нереалістичний або необґрунтований бюджет, порушення технічних вимог.

Бюджет проєкту складають за статтями, визначеними донором. Принципи: кожна стаття пов’язана з конкретною діяльністю; розрахунок показують за формулою «кількість × одиниця × ціна»; ціни відповідають ринковим; адміністративні витрати не перевищують ліміту донора; передбачено співфінансування, якщо воно є умовою конкурсу. Бюджетне обґрунтування пояснює, навіщо потрібна кожна стаття.

Інвестиційні потреби виникають, коли соціальний проєкт передбачає створення активів з тривалим строком використання (обладнання, ремонт приміщення, транспорт) або запуск соціального підприємства. Для оцінювання таких проєктів застосовують показники інвестиційної ефективності [17]:

- *чиста теперішня вартість* NPV - сума дисконтованих грошових потоків за весь період мінус інвестиції; проєкт прийнятний, якщо NPV > 0;

- *індекс дохідності* PI - відношення суми дисконтованих грошових потоків до інвестицій; проєкт прийнятний, якщо PI > 1;

- *внутрішня норма дохідності* IRR - ставка дисконтування, за якої NPV = 0; проєкт прийнятний, якщо IRR перевищує вартість капіталу;

- *дисконтований строк окупності* DPP - період, за який накопичені дисконтовані грошові потоки покривають інвестиції.

Коефіцієнт дисконтування для року n дорівнює $1 / (1 + r)^n$, де r - ставка дисконтування.

Вплив інфляції. Якщо грошові потоки прогнозують у поточних цінах, а ставку дисконтування визначають з урахуванням очікуваної інфляції, використовують номінальну ставку. Реальну ставку розраховують за формулою Фішера: (1 + r реальна) = (1 + r номінальна) / (1 + i), де i - темп інфляції. Змішування номінальних потоків з реальною ставкою (або навпаки) призводить до помилкових висновків.

Ризики враховують через аналіз чутливості (як змінюється NPV за зміни ключових параметрів на 10-20 %), сценарний аналіз (песимістичний, базовий, оптимістичний сценарії) або через надбавку за ризик до ставки дисконтування.

Для соціальних проєктів фінансові показники доповнюють оцінкою соціального ефекту. Проєкт з від'ємною NPV може бути доцільним, якщо його соціальний ефект значний, а дефіцит покривається грантами чи бюджетом. Підхід SROI (соціальна рентабельність інвестицій) дає змогу виразити соціальний ефект у грошовій формі, порівнявши цінність створених змін з вкладеними ресурсами.

Питання для самостійної роботи

1. Державні фонди підтримки в Україні (УКФ, Український ветеранський фонд, Державний фонд розвитку молодіжної політики): пріоритети та умови конкурсів.

2. Корпоративний фандрейзинг: моделі партнерства громадських організацій з бізнесом.

3. Соціальна рентабельність інвестицій (SROI): методика розрахунку.

Література [33; 13; 4]

Приклад розв'язання задачі (оцінка інвестиційного проєкту соціального підприємства)

ГО планує відкрити соціальну пекарню з працевлаштуванням ВПО. Інвестиції - 900 тис. грн (обладнання, ремонт). Очікувані чисті грошові потоки: 1-й рік - 300 тис. грн, 2-й - 350 тис. грн, 3-й і 4-й - по 400 тис. грн. Ставка дисконтування (номінальна) - 18 %. Визначте NPV, PI, DPP і оцініть IRR.

Розв'язання. Розрахунок наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту соціальної пекарні

Рік	Грошовий потік (тис. грн)	Коефіцієнт дисконтування за ставки 18 %	Дисконтований потік (тис. грн)	Накопичений дисконтований потік (тис. грн)
0	-900	1,000	-900,0	-900,0
1	300	0,847	254,1	-645,9
2	350	0,718	251,3	-394,6
3	400	0,609	243,6	-151,0
4	400	0,516	206,4	55,4

NPV = 955,4 - 900 = 55,4 тис. грн. PI = 955,4 / 900 = 1,06. DPP = 3 + 151,0 / 206,4 = 3,7 року. Підбором ставки, за якої NPV дорівнює нулю, отримуємо IRR близько 21 %.

Висновок. Проєкт фінансово прийнятний: NPV додатна, PI більший за 1, IRR перевищує ставку дисконтування на 3 відсоткові пункти. Запас фінансової міцності невеликий, а окупність - майже 4 роки. Якщо ГО залучить грант на 30 % вартості обладнання, ризик проєкту суттєво знизиться. Крім фінансових показників, у заявці потрібно показати соціальний ефект: кількість створених робочих місць для ВПО і зміни в їхньому становищі.

Задача 1

Інвестиції в облаштування майстерні з ремонту меблів, де працюватимуть ветерани, - 600 тис. грн. Очікувані грошові потоки - по 210 тис. грн щороку протягом 5 років. Ставка дисконтування - 20 %. Визначте NPV, PI, DPP. Як зміниться висновок, якщо грошові потоки виявляться на 15 % нижчими?

Задача 2

Номінальна ставка дисконтування - 20 %, очікувана інфляція - 9 %. Визначте реальну ставку. Грошові потоки проєкту спрогнозовано в цінах базового року (без урахування інфляції). Яку ставку потрібно застосувати і чому?

Задача 3

Складіть бюджет проєкту «Курси цифрової грамотності для людей похилого віку» (6 місяців, 4 групи по 15 осіб, заняття двічі на тиждень по 2 год) за статтями: оплата праці, оренда, обладнання, матеріали, комунікації, адміністративні витрати (не більше 10 % від прямих), непередбачені витрати (5 %). Ціни визначте самостійно на основі актуальних ринкових даних і зазначте джерела.

Завдання 1

Для соціального проєкту, який ви розробляєте, складіть фандрейзингову стратегію: визначте не менше чотирьох джерел фінансування, частку кожного в бюджеті, інструменти залучення та відповідальних. Оцініть ризики залежності від окремих джерел.

Завдання 2

Знайдіть актуальний грантовий конкурс для громадських організацій соціальної сфери (державного фонду, міжнародного донора або місцевої влади). Проаналізуйте умови: пріоритети, вимоги до заявника, максимальний розмір гранту, вимоги до співфінансування, критерії оцінювання. Визначте, які розділи заявки будуть найскладнішими для вашої команди.

Ситуаційна вправа 1. Наслідки припинення фінансування USAID для українських громадських організацій

На початку 2025 р. адміністрація США заморозила фінансування програм USAID на 90 днів; більшість програм так і не було відновлено [33]. Наприкінці січня 2025 р. організації-партнери почали отримувати повідомлення про припинення діяльності, а з 1 липня 2025 р. USAID припинило реалізацію міжнародних програм допомоги, і його функції було передано Державному департаменту США. За даними, наведеними в публікації Human Rights Media Hub, кошти міжнародної технічної допомоги становили близько 25,4 % бюджетів українських громадських організацій. Найбільше постраждали медійні та правозахисні ініціативи; наприклад, у проєкті Ukraïner американське фінансування покривало близько 80 % бюджету [33].

Організації почали шукати інші джерела: державне фінансування, доходи від власної діяльності, приватну філантропію, корпоративні фонди, членські внески, європейських донорів. Згідно з одним з досліджень, на яке посилається видання, 75 % опитаних організацій громадянського суспільства почали активно шукати альтернативне фінансування вже навесні 2025 р. Серед варіантів системних рішень обговорювали створення національного фонду за прикладом Хорватії, який фінансує громадські організації на кілька років [33].

Питання:

1. Як ситуація ілюструє ризик залежності від одного донора? Які організації виявилися найбільш вразливими і чому?

2. Розрахуйте, яку частку бюджету потрібно буде замістити організації, у якої 80 % бюджету припадало на одного донора, і організації із середньою для сектору часткою міжнародної технічної допомоги. Які стратегії доступні кожній з них?

3. Запропонуйте план диверсифікації фінансування для громадської організації соціальної сфери на 2 роки.

4. Які переваги і ризики має модель державного фонду, що фінансує громадські організації на кілька років?

5. Які уроки щодо управління ризиками (див. тему 5) можна винести з цієї ситуації?

Ситуаційна вправа 2. Грантова програма «Варто більше» Українського ветеранського фонду

1 грудня 2025 р. Міністерство у справах ветеранів повідомило, що 100 ветеранських бізнесів отримають гранти від Українського ветеранського фонду в межах програми «Варто більше» [13]. Розмір гранту становив від 500 тис. до 1,5 млн грн на започаткування нового або розвиток наявного бізнесу. Того року на конкурс надійшло 398 заявок від ветеранів і членів їхніх родин. Серед переможців - проєкти у сферах ремісничого виробництва, сільського господарства, промисловості, кав'ярні, магазини, СТО, фермерські господарства і медичні заклади. Найбільше грантів отримали учасники з Полтавської, Львівської, Київської областей і Києва [13].

Питання:

1. Розрахуйте частку заявок, які отримали фінансування. Що це означає для якості заявок?

2. Чому держава підтримує ветеранський бізнес саме через гранти, а не через пільгові кредити? Порівняйте ці інструменти.

3. Які соціальні ефекти (крім доходу самого ветерана) може давати підтримка ветеранського бізнесу?

4. Чим можна пояснити нерівномірний розподіл переможців між регіонами? Які заходи могли б це змінити?

5. Розробіть структуру заявки на такий грант для ветеранського бізнесу (на вибір: кав'ярня, СТО, фермерське господарство) і визначте ключові показники ефективності, які варто показати експертам.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні групи джерел фінансування соціальних проєктів.

2. Чому важлива диверсифікація джерел фінансування?

3. Що таке фандрейзинг? Назвіть його види.

4. Які розділи містить грантова заявка?

5. Назвіть найчастіші причини відхилення грантових заявок.

6. Які принципи складання бюджету проєкту?

7. Як розраховують NPV, PI, IRR і DPP? Які критерії прийнятності проєкту за кожним показником?

8. Як враховують інфляцію під час оцінювання проєктів?

9. Чи може бути доцільним соціальний проєкт з від'ємною NPV?

Практичне заняття 7. Тема 7. **Соціальна експертиза як метод оцінки соціального проєкту**

Мета заняття: опанувати моделі та етапи соціальної експертизи, організацію експертного оцінювання проєктів і формування експертної ради, навчитися перевіряти узгодженість експертних оцінок за коефіцієнтом конкордації, застосовувати методи соціальної експертизи (фокус-групи, метод Делфі, ситуаційний аналіз, контент-аналіз), оцінювати ефективність соціальних проєктів і розробляти систему моніторингу.

План заняття

1. Сутність, моделі та етапи соціальної експертизи.

2. Організація експертного оцінювання проєктів. Формування експертної ради. Експертний висновок.

3. Відбір експертів. Надійність оцінок. Способи зниження впливу суб'єктивних чинників.

4. Методи соціальної експертизи: фокус-групи, метод Делфі, ситуаційний аналіз, контент-аналіз.

5. Оцінювання ефективності соціальних проєктів: соціально-економічний ефект, критерії результативності.

6. Моніторинг соціального проєкту.

Література [26; 3; 14; 19]

Короткі теоретичні відомості

Соціальна експертиза - це дослідницька процедура, за допомогою якої кваліфіковані фахівці оцінюють соціальний проєкт (програму, нормативний акт, управлінське рішення) з погляду його відповідності потребам суспільства, обґрунтованості, реалістичності та можливих соціальних наслідків [26]. Експертизу проводять на різних етапах: до початку проєкту (попередня, або *ex ante,* - під час відбору заявок), під час реалізації (поточна, проміжна) та після завершення (підсумкова, або *ex post*, - оцінювання результатів і впливу).

Моделі експертизи розрізняють за характером участі експертів: індивідуальна (кожен експерт оцінює незалежно, оцінки потім агрегують), колективна (експертна рада виробляє спільне рішення під час обговорення), комбінована (незалежне оцінювання доповнюється спільним обговоренням розбіжностей). Залежно від суб'єкта розрізняють внутрішню експертизу (здійснює сама організація) і зовнішню (незалежні фахівці).

Етапи соціальної експертизи: 1) формулювання мети і завдань експертизи; 2) розроблення критеріїв і шкал оцінювання; 3) формування експертної групи; 4) підготовка матеріалів для експертів; 5) проведення оцінювання; 6) обробка і аналіз результатів, перевірка узгодженості; 7) підготовка експертного висновку; 8) подання результатів замовнику.

Експертна рада - колегіальний орган, що здійснює оцінювання проєктів. Під час її формування враховують компетентність (освіта, досвід у відповідній сфері, участь у подібних експертизах), незалежність (відсутність конфлікту інтересів), різноманіття поглядів (представники науки, практики, громадськості, цільової групи). *Експертний висновок* - документ, який містить оцінки за кожним критерієм, їх обґрунтування, підсумкову оцінку і рекомендації (підтримати, підтримати за умови доопрацювання, відхилити).

Відбір експертів здійснюють на основі документальних даних (кваліфікація, публікації, досвід), взаємооцінювання та самооцінювання. Коефіцієнт компетентності експерта часто розраховують як середнє між коефіцієнтом інформованості (самооцінка знання проблеми) і коефіцієнтом аргументованості (джерела, на яких ґрунтується думка: досвід, теоретичний аналіз, знайомство з практикою).

Надійність оцінок. Узгодженість думок експертів перевіряють за допомогою *коефіцієнта конкордації Кендалла* W, який змінюється від 0 (повна неузгодженість) до 1 (повна згода):

$W = 12S / (m^2 \cdot (n^3 - n))$,

де m - кількість експертів, n - кількість об’єктів оцінювання, S - сума квадратів відхилень суми рангів кожного об’єкта від середньої суми рангів, яка дорівнює $m(n + 1) / 2$. Значення W понад 0,7 зазвичай вважають свідченням високої узгодженості, 0,5-0,7 - помірної. Статистичну значущість перевіряють за критерієм $\chi^2 = m(n - 1)W$ з кількістю ступенів свободи n - 1.

Способи зниження впливу суб’єктивних чинників: чіткі критерії та шкали з описом кожного рівня оцінки; незалежне оцінювання без знання оцінок колег; кількість експертів не менше трьох; виключення крайніх оцінок (найвищої і найнижчої); обов’язкове письмове обґрунтування кожної оцінки; декларування відсутності конфлікту інтересів; ротація експертів; навчання експертів перед оцінюванням.

Методи соціальної експертизи:

- *фокус-група* - групова інтерв’ю з 6-10 учасниками під керівництвом модератора; дає змогу з’ясувати уявлення, очікування і реакції цільової групи на проєкт;

- *метод Делфі* - багатотурове анонімне опитування експертів із зворотним зв’язком: після кожного туру експерти отримують узагальнені результати і

можуть переглянути свою оцінку; метод зменшує вплив авторитетів і групового тиску;

- *ситуаційний аналіз* - колективне обговорення конкретної ситуації експертами для вироблення прогнозів і рекомендацій;

- *контент-аналіз* - кількісний і якісний аналіз змісту документів, публікацій, повідомлень у медіа і соціальних мережах (наприклад, для оцінювання суспільної реакції на проєкт).

Оцінювання ефективності соціальних проєктів. Міжнародна практика (критерії Комітету сприяння розвитку ОЕСР) передбачає оцінювання за шістьма критеріями: доречність (чи відповідає проєкт потребам цільової групи), узгодженість (з іншими втручаннями), результативність (чи досягнуто цілей), ефективність (співвідношення результатів і витрат), вплив (довгострокові зміни), сталість (чи збережуться результати після завершення фінансування).

Соціально-економічний ефект проєкту включає прямі економічні вигоди (зекономлені бюджетні кошти, додаткові податкові надходження від працевлаштованих людей, доходи бенефіціарів) і соціальні результати, які не завжди можна виразити в грошах (поліпшення здоров'я, соціальна інтеграція, зростання довіри в громаді) [19]. Критерії результативності встановлюють через систему індикаторів трьох рівнів: продуктів (кількість наданих послуг), результатів (зміни для бенефіціарів) і впливу (зміни в громаді).

Моніторинг - систематичне збирання та аналіз інформації про хід реалізації проєкту для своєчасного виявлення відхилень. План моніторингу визначає для кожного індикатора базове і цільове значення, джерело даних, метод і періодичність збирання, відповідального. Моніторинг відповідає на питання «чи робимо ми те, що запланували?», оцінювання - на питання «чи дає те, що ми робимо, очікувані зміни?».

Питання для самостійної роботи

1. Методика експертного оцінювання проєктів державних фондів підтримки (за вибором здобувача).

2. Оцінювання впливу соціальних проєктів: контрфактичний підхід.

3. Залучення цільової групи до оцінювання проєкту (партисипативне оцінювання).

Література [11; 12; 14]

Приклад розв'язання задачі 1 (коефіцієнт конкордації)

Чотири експерти проранжували п'ять проєктів (А-Д), поданих на конкурс громадського бюджету, за пріоритетністю (1 - найвищий пріоритет). Результати наведено в табл. 3.4. Оцініть узгодженість думок експертів.

Таблиця 3.4

Ранги проєктів за оцінками експертів

Експерт	А	Б	В	Г	Д
Експерт 1	1	2	3	4	5
Експерт 2	2	1	3	5	4
Експерт 3	1	3	2	4	5
Експерт 4	1	2	4	3	5
Сума рангів	5	8	12	16	19

Розв'язання. Середня сума рангів: $4 \cdot (5 + 1) / 2 = 12$. Відхилення сум рангів від середньої: -7; -4; 0; 4; 7. Сума квадратів відхилень: $S = 49 + 16 + 0 + 16 + 49 = 130$. Коефіцієнт конкордації: $W = 12 \cdot 130 / (16 \cdot (125 - 5)) = 1\,560 / 1\,920 = 0{,}81$. Перевірка значущості: $\chi^2 = 4 \cdot 4 \cdot 0{,}81 = 13{,}0$, що більше за критичне значення 9,49 (4 ступені свободи, рівень значущості 0,05).

Висновок. Думки експертів високо узгоджені ($W = 0{,}81$), узгодженість статистично значуща. Підсумковий рейтинг проєктів: А, Б, В, Г, Д. Результатам експертизи можна довіряти; додаткового туру обговорення не потрібно.

Приклад розв'язання задачі 2 (агрегування балів з виключенням крайніх оцінок)

Проєктну заявку оцінювали п'ять експертів за 100-бальною шкалою: 82, 74, 91, 68, 79 балів. Методика конкурсу передбачає виключення найвищої та найнижчої оцінок. Визначте рейтинговий бал заявки.

Розв'язання. Виключаємо найвищу (91) і найнижчу (68) оцінки. Рейтинговий бал: $82 + 74 + 79 = 235$ балів з 300 можливих. Для порівняння: проста сума всіх оцінок становить 394 бали з 500, середній бал - 78,8.

Висновок. Виключення крайніх оцінок зменшує вплив одного надто прихильного або надто суворого експерта. Розкид оцінок (від 68 до 91) завеликий, тож доцільно перевірити, чи не пов'язаний він з різним розумінням критеріїв, і за потреби обговорити заявку на засіданні експертної ради.

Задача 1

П'ять експертів проранжували шість напрямів соціальної політики громади на наступний рік (1 - найвищий пріоритет): підтримка ветеранів, послуги для людей похилого віку, інклюзивна освіта, житло для ВПО, молодіжні простори, психологічна допомога. Самостійно задайте (або отримайте в групі) ранжування від п'яти учасників, розрахуйте коефіцієнт конкордації і зробіть висновок.

Задача 2

Заявку оцінили три експерти: 76, 64 і 88 балів. Розрахуйте середній бал. Чи буде заявку рекомендовано до фінансування за порогом «понад 70 балів»? Які процедурні рішення доцільно ухвалити за такого розкиду оцінок?

Завдання 1

Розробіть форму експертного оцінювання соціального проєкту (шаблон наведено в додатку Д): 5-7 критеріїв, їх вагу (максимальні бали), опис рівнів оцінки для двох критеріїв і структуру експертного висновку.

Завдання 2

Проведіть у групі фокус-групу (8-10 учасників, 30 хв) щодо проєктної ідеї одного з учасників. Підготуйте гайд модератора (5-7 питань), зафіксуйте основні висновки та запропонуйте зміни до проєкту.

Завдання 3

Розробіть план моніторингу для соціального проєкту, над яким ви працюєте: щонайменше по два індикатори продуктів, результатів і впливу з базовими і цільовими значеннями, джерелами даних, періодичністю збирання і відповідальними.

Ситуаційна вправа 1. Експертне оцінювання проєктів в Українському культурному фонді

Український культурний фонд (УКФ) - державна установа, яка на конкурсних засадах фінансує проєкти в культурній і креативній сферах. Перша методика оцінювання проєктних заявок фонду (2018 р.) передбачала, що кожну заявку оцінюють три незалежні експерти за 100-бальною шкалою; експертна рада складалася з трьох постійних і двох резервних експертів, які заміщували постійних у разі конфлікту інтересів. Підсумкову оцінку визначали як середнє арифметичне балів трьох експертів, а до фінансування рекомендували заявки, що набрали понад 70 балів. Критерії та максимальні бали: актуальність проєкту - 20, інституційна та індивідуальна спроможність - 20, зміст і методологія - 25, промоція та сталість результатів - 20, якість бюджету та економічна ефективність - 15 [12].

Методика експертного оцінювання, затверджена наказом УКФ від 1 грудня 2025 р., встановила інший підхід [11]. Кількість експертів залежить від розміру гранту: три експерти - якщо максимальний розмір гранту в програмі (лоті) не перевищує 500 тис. грн, п’ять - якщо перевищує; у другому випадку найвищу і найнижчу оцінки не враховують у рейтинговому балі. Розподіл балів (усього 100): детальний опис проєкту - 15; мета, завдання, результати, індикатори,

робочий план - 25; цільові аудиторії - 5; інформаційний супровід - 10; довгострокові результати - 10; сталість - 5; команда проєкту - 10; управління проєктом і ризики - 5; аналіз статей бюджету - 15. Підсумкова шкала: 90 балів і більше - варто підтримати; 61-89 - варто підтримати, але потребує доопрацювання; 60 і менше - потребує суттєвого доопрацювання. Експерти оцінюють незалежно, не знаючи оцінок колег, не можуть подаватися на ту саму програму і зобов'язані заявити про конфлікт інтересів та відмовитися від оцінювання відповідного проєкту [11].

Питання:

1. Порівняйте методики 2018 р. і 2025 р. за кількістю експертів, критеріями, способом агрегування оцінок і підсумковою шкалою. Які зміни ви вважаєте найважливішими?

2. Чому кількість експертів пов'язали з розміром гранту?

3. Як методика запобігає впливу суб'єктивних чинників і конфлікту інтересів? Чого, на вашу думку, бракує?

4. Порівняйте вагу критеріїв, пов'язаних з бюджетом, командою і сталістю результатів, у двох методиках. Що це говорить про зміну пріоритетів фонду?

5. Як заявнику використати знання методики для підготовки сильнішої заявки?

6. Адаптуйте критерії УКФ для оцінювання соціальних проєктів у громаді (наприклад, для конкурсу міні-грантів для ГО).

Ситуаційна вправа 2. Делфі для стратегії громади

(умовна ситуація) Міська громада розробляє програму соціальної підтримки на три роки і хоче визначити пріоритети за допомогою методу Делфі. Залучено 12 експертів: працівників соціальних служб, представників ГО, лікарів, освітян, ветеранів, представників ВПО. Після першого туру думки суттєво розійшлися (W = 0,32). Деякі учасники вимагають провести відкрите обговорення, щоб «швидше домовитися».

Питання:

1. Чи доцільно відмовитися від анонімності на другому турі? Обґрунтуйте.

2. Яку інформацію треба надати експертам після першого туру?

3. Що може свідчити про неоднорідність експертної групи і як це враховувати під час аналізу?

4. Скільки турів доцільно провести і за яким критерієм припинити опитування?

5. Як поєднати результати Делфі з думкою мешканців громади (фокус-групи, опитування)?

Питання для самоконтролю

1. Що таке соціальна експертиза? На яких етапах проєкту її проводять?
2. Назвіть моделі та етапи соціальної експертизи.
3. Як формують експертну раду? Що містить експертний висновок?
4. Як визначають компетентність експертів?
5. Як розраховують коефіцієнт конкордації Кендалла і що він показує?
6. Назвіть способи зниження впливу суб'єктивних чинників на оцінки.
7. Охарактеризуйте метод фокус-груп, метод Делфі, ситуаційний аналіз, контент-аналіз.
8. Назвіть критерії оцінювання ефективності соціальних проєктів.
9. Чим моніторинг відрізняється від оцінювання?

4. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота з дисципліни становить 75 год і включає три самостійні роботи, які послідовно ведуть здобувача від аналізу соціальної проблеми до плану реалізації проєкту. Рекомендовано виконувати всі три роботи на матеріалі однієї соціальної проблеми та однієї проєктної ідеї: так наприкінці семестру здобувач матиме цілісний пакет документів соціального проєкту. Роботи можна виконувати індивідуально або в командах по 2-3 особи (за погодженням з викладачем; у командній роботі зазначають внесок кожного учасника).

Загальні вимоги до оформлення: шрифт Times New Roman, 14 пт, міжрядковий інтервал 1,5, поля 2 см; посилання на джерела в тексті у квадратних дужках; список використаних джерел за ДСТУ 8302:2015; усі статистичні дані - з посиланням на джерело і зазначенням періоду. Титульний аркуш оформлюють за зразком, наведеним у додатку Е.

4.1. Самостійна робота 1. Особливості соціального проєктування

Мета: закріпити основні поняття проєктної діяльності, навчитися аналізувати соціальну проблему, визначати цільову групу, стейкхолдерів і середовище майбутнього проєкту.

Обсяг: 8-10 сторінок. **Максимальна оцінка:** 15 балів. **Строк подання:** до 8-го тижня семестру.

Зміст роботи

1. *Обґрунтування соціальної проблеми.* Оберіть соціальну проблему, актуальну для конкретної громади (міста, району) або організації. Опишіть її з використанням статистичних даних, результатів досліджень, матеріалів медіа (не менше п’яти джерел). Побудуйте дерево проблем.

2. *Цільова група.* Опишіть цільову групу: чисельність, соціально-демографічні характеристики, потреби, бар’єри доступу до послуг. За можливості проведіть 3-5 коротких інтерв’ю з представниками цільової групи або фахівцями, які з нею працюють.

3. *Аналіз наявних рішень.* Які організації вже працюють з цією проблемою (державні служби, ГО, бізнес)? Які послуги надаються? Яких прогалин не закрито?

4. *Стейкхолдери.* Визначте не менше восьми стейкхолдерів, оцініть їх вплив та інтерес, побудуйте матрицю «вплив - інтерес» і запропонуйте стратегії взаємодії.

5. *Середовище проєкту.* Проведіть PESTEL-аналіз зовнішнього середовища (з урахуванням безпекових чинників) та стисло опишіть ресурси організації (або ініціативної групи), яка може реалізувати проєкт.

6. *Проєктна ідея.* Сформулюйте 2-3 альтернативні проєктні ідеї, порівняйте їх і обґрунтуйте вибір однієї. Визначте тип проєкту за класифікаційними ознаками і підхід до управління (каскадний, гнучкий, гібридний).

Критерії оцінювання самостійної роботи 1 наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Критерії оцінювання самостійної роботи 1

Критерій	Максимальна кількість балів
Обґрунтованість проблеми, якість і актуальність даних, дерево проблем	4
Опис цільової групи і наявних рішень	3
Аналіз стейкхолдерів і середовища	4
Обґрунтування проєктної ідеї	2
Оформлення, коректність посилань, захист	2
Разом	15

4.2. Самостійна робота 2. Планування та організація соціального підприємства

Мета: навчитися розробляти концепцію соціального підприємства (або соціального проєкту з елементами підприємницької діяльності), формулювати місію, цілі, соціальну цінність, обирати організаційну форму, структуру управління і модель фінансування.

Обсяг: 10-12 сторінок. **Максимальна оцінка:** 15 балів. **Строк подання:** до 8-го тижня семестру (разом з модульною контрольною роботою 1).

Зміст роботи

1. *Концепція підприємства.* На основі проєктної ідеї із самостійної роботи 1 опишіть, що саме вироблятиме або надаватиме підприємство, кому і як воно створює соціальну цінність. Визначте модель соціального бізнесу.

2. *Місія, бачення, цілі.* Сформулюйте місію, бачення на 3-5 років і 3-5 стратегічних цілей за критеріями SMART.

3. *Цільова аудиторія.* Розмежуйте бенефіціарів (тих, кому допомагає підприємство) і клієнтів (тих, хто платить). Опишіть потреби кожної групи.

4. *Аналіз ринку і конкурентного середовища.* Оцініть попит, конкурентів, потенційних партнерів. Складіть SWOT-матрицю.

5. *Організаційна форма і структура управління.* Обґрунтуйте вибір організаційно-правової форми (або поєднання форм). Розробіть організаційну структуру, опишіть ключові ролі команди та їх функції.

6. *Модель фінансування.* Визначте джерела стартового фінансування та джерела доходу в операційній фазі. Розрахуйте орієнтовну точку беззбитковості з урахуванням соціальних витрат.

7. *Ланцюжок соціальної цінності і показники.* Опишіть ланцюжок «ресурси - діяльність - продукти - результати - вплив» і запропонуйте 5-7 показників соціальних і фінансових результатів.

Критерії оцінювання самостійної роботи 2 наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Критерії оцінювання самостійної роботи 2

Критерій	Максимальна кількість балів
Концепція, модель соціального бізнесу, місія і цілі	4
Аналіз ринку, цільової аудиторії, SWOT-матриця	3
Організаційна форма, структура, команда	3
Модель фінансування і розрахунок беззбитковості	3
Показники соціальної цінності, оформлення, захист	2
Разом	15

4.3. Самостійна робота 3. Реалізація соціального проєкту

Мета: опанувати планування реалізації соціального проєкту: календарне планування, розподіл ресурсів і відповідальності, управління ризиками, оцінювання ефективності та моніторинг.

Обсяг: 15-20 сторінок (без додатків) і презентація на 7-10 слайдів. **Максимальна оцінка:** 40 балів. **Строк подання:** до 14-го тижня семестру; публічний захист - на останньому практичному занятті.

Роботу виконують на основі власного проєкту (розробленого в самостійних роботах 1-2) або одного з кейсів, запропонованих викладачем. Орієнтовний перелік кейсів:

1) мобільна бригада соціальної підтримки для людей похилого віку у віддалених селах громади;

2) центр денного перебування для дітей з інвалідністю;

3) ветеранський простір (хаб) у міській громаді;

4) соціальна пекарня (кав’ярня, майстерня) з працевлаштуванням ВПО або ветеранів;

5) програма психологічної підтримки для родин військових;

6) курси цифрової грамотності для людей похилого віку;

7) інклюзивний молодіжний простір у сільській громаді;

8) соціальне житло (гуртожиток) для внутрішньо переміщених осіб;

9) програма наставництва для дітей з інтернатних закладів;

10) соціальна пасіка (ферма) з працевлаштуванням ветеранів.

Зміст роботи

1. *Паспорт проєкту.* Назва, мета (SMART), завдання, цільова група, строки, бюджет, менеджер проєкту, основні партнери.

2. *Логіко-структурна матриця* (за шаблоном додатка А).

3. *Ієрархічна структура робіт* (не менше трьох рівнів).

4. *Календарний план* з діаграмою Ганта і визначенням критичного шляху (побудувати в MS Excel, Google Sheets, GanttProject або іншому інструменті).

5. *Матриця відповідальності RACI* для основних пакетів робіт.

6. *Бюджет проєкту* за статтями з розрахунком і обґрунтуванням (за шаблоном додатка В), із зазначенням джерел фінансування і співфінансування.

7. *Оцінка інвестиційної ефективності* (якщо проєкт передбачає інвестиції в активи або підприємницьку діяльність): NPV, PI, DPP, аналіз чутливості.

8. *Реєстр ризиків* (не менше восьми ризиків) і матриця «ймовірність - вплив» (за шаблоном додатка Г), стратегії реагування для критичних ризиків.

9. *План моніторингу і оцінювання*: індикатори продуктів, результатів і впливу, базові і цільові значення, джерела даних, періодичність, відповідальні; методи підсумкового оцінювання.

10. *Сталість результатів*: як результати проєкту збережуться після завершення фінансування.

11. *Самооцінка заявки* за формою експертного оцінювання (додаток Д): виставте бали власному проєкту за кожним критерієм і визначте, що потрібно доопрацювати.

Критерії оцінювання самостійної роботи 3 наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Критерії оцінювання самостійної роботи 3

Критерій	Максимальна кількість балів
Паспорт проєкту і логіко-структурна матриця	6
Ієрархічна структура робіт, календарний план, критичний шлях	8
Розподіл відповідальності і ресурсів	4
Бюджет і оцінка ефективності	7
Реєстр ризиків і стратегії реагування	6
План моніторингу, оцінювання, сталість	5
Презентація і публічний захист	4
Разом	40

5. ЗРАЗКИ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Модульну контрольну роботу виконують письмово протягом 80 хв. Кожен варіант містить теоретичне питання (8 балів), практичне завдання (12 балів) і 10 тестових завдань (по 1 балу). Максимальна оцінка - 30 балів.

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади соціального проєктування

Варіант 1

1. Життєвий цикл проєкту: фази, їх зміст і результати. Особливості життєвого циклу соціального проєкту.

2. Практичне завдання. ГО планує проєкт «Школа волонтерів» для старшокласників громади. Визначте не менше шести стейкхолдерів, розмістіть їх на матриці «вплив - інтерес» і запропонуйте стратегії взаємодії. Сформулюйте мету проєкту за критеріями SMART.

3. Тестові завдання (10 питань з розділу 6, теми 1-4).

Варіант 2

1. Соціальне підприємство: ознаки, моделі соціального бізнесу, організаційно-правові форми в Україні.

2. Практичне завдання. Соціальна майстерня з ремонту взуття, де працюють 3 людини з інвалідністю, має постійні витрати 78 тис. грн на місяць і соціальні витрати (наставник, адаптація робочих місць) 12 тис. грн на місяць. Середня ціна послуги - 350 грн, змінні витрати - 125 грн. Визначте точку беззбитковості з урахуванням і без урахування соціальних витрат. Запропонуйте два способи покриття соціальних витрат.

3. Тестові завдання (10 питань з розділу 6, теми 1-4).

Змістовий модуль 2. Соціальне підприємництво. Основи реалізації бізнес-проєктів

Варіант 1

1. Метод критичного шляху: сутність, порядок розрахунку, використання в управлінні соціальним проєктом.

2. Практичне завдання. Інвестиції в соціальну пральню для ВПО - 750 тис. грн; очікувані грошові потоки - 240, 280, 300, 300 тис. грн за роки 1-4; ставка дисконтування - 16 %. Визначте NPV, PI, DPP і зробіть висновок про доцільність проєкту. Які соціальні ефекти потрібно врахувати додатково?

3. Тестові завдання (10 питань з розділу 6, теми 5-7).

Варіант 2

1. Соціальна експертиза: етапи, формування експертної ради, способи зниження впливу суб’єктивних чинників.

2. Практичне завдання. Бюджет проєкту - 900 тис. грн. На дату контролю PV = 450 тис. грн, EV = 405 тис. грн, AC = 470 тис. грн. Розрахуйте SV, CV, SPI, CPI, EAC. Оцініть стан проєкту і запропонуйте три управлінські рішення.

3. Тестові завдання (10 питань з розділу 6, теми 5-7).

6. ТЕСТИ

Оберіть одну правильну відповідь.

Тема 1. Сучасні підходи до проєктування

1. Проєкт - це:

а) постійна діяльність організації з надання послуг;

б) тимчасове підприємство, яке здійснюється для створення унікального продукту, послуги чи результату;

в) сукупність усіх програм організації;

г) план діяльності організації на рік.

2. Сукупність пов’язаних проєктів, які мають спільну мету і керуються скоординовано, - це:

а) портфель;

б) пакет робіт;

в) програма;

г) спринт.

3. Ознакою проєкту не є:

а) обмеженість у часі;

б) унікальність результату;

в) обмеженість ресурсів;

г) регулярна повторюваність робіт.

4. «Залізний трикутник» обмежень проєкту утворюють:

а) зміст, час, вартість;

б) мета, місія, бачення;

в) донор, менеджер, команда;

г) ініціація, планування, завершення.

5. Статут (паспорт) проєкту затверджують у фазі:

а) завершення;

б) ініціації;

в) виконання;

г) контролю.

6. Особа, відповідальна за досягнення цілей проєкту в межах бюджету і строків, - це:

а) спонсор;

б) ініціатор;

в) бенефіціар;

г) менеджер проєкту.

7. Стейкхолдери проєкту - це:

а) лише працівники організації-виконавця;

б) лише донори проєкту;

в) усі особи, групи й організації, на яких впливає проєкт або які можуть вплинути на нього;

г) лише представники цільової групи.

8. Стейкхолдерів з високим впливом і високим інтересом доцільно:

а) лише спостерігати;

б) залучати до ухвалення рішень як ключових партнерів;

в) інформувати раз на рік;

г) не враховувати.

9. Каскадний підхід до управління проєктами найбільш доцільний, коли:

а) вимоги до результату зрозумілі і стабільні;

б) потреби користувачів з'ясовуються в процесі роботи;

в) результат потрібно часто тестувати з користувачами;

г) команда не має плану.

10. До гнучких методів управління проєктами належить:

а) метод критичного шляху;

б) Scrum;

в) логіко-структурний підхід;

г) PRINCE2.

11. Стандарт PMBOK Guide розроблено:

а) Міжнародною асоціацією управління проєктами (IPMA);

б) урядом Великої Британії;

в) Project Management Institute;

г) Європейською Комісією.

12. Проєкт тривалістю два роки за тривалістю належить до:

а) короткострокових;

б) середньострокових;

в) довгострокових;

г) мегапроєктів.

13. PESTEL-аналіз використовують для оцінювання:

а) зовнішнього середовища проєкту;

б) компетенцій команди;

в) бюджету проєкту;

г) графіка робіт.

14. Сукупність проєктів і програм організації, згрупованих для ефективного управління відповідно до стратегічних цілей, - це:

а) пакет робіт;

б) статут;

в) портфель;

г) беклог.

15. Створення нової служби підтримки ветеранів у соціальному центрі є прикладом:

а) операційної діяльності;

б) проєкту;

в) портфеля;

г) регулярної звітності.

Тема 2. Особливості соціального проєкту

1. Головний критерій успіху соціального проєкту:

а) максимальний прибуток;

б) соціальний ефект для цільової групи;

в) кількість публікацій у медіа;

г) обсяг залучених коштів.

2. Бенефіціари соціального проєкту - це:

а) донори;

б) члени команди;

в) люди, на розв’язання проблем яких спрямовано проєкт;

г) підрядники.

3. Соціальне підприємництво поєднує:

а) соціальну місію і комерційну модель;

б) державне управління і волонтерство;

в) благодійність і спонсорство;

г) гранти і кредити.

4. Надання коштів компанією в обмін на рекламу чи згадування - це:

а) грант;

б) благодійність;

в) спонсорство;

г) краудфандинг.

5. Грант - це:

а) позика під низький відсоток;

б) цільові кошти, які донор надає на конкурсній основі під конкретний проєкт зі звітуванням;

в) членський внесок;

г) плата за послуги.

6. Краудфандинг - це:

а) залучення невеликих внесків від великої кількості людей;

б) банківське кредитування;

в) бюджетне фінансування;

г) продаж акцій на біржі.

7. За моделлю краудфандингу «все або нічого» автор отримує кошти:

а) у будь-якому разі;

б) лише за умови збору повної суми;

в) лише після звіту;

г) частинами щомісяця.

8. Якщо потрібно отримати «на руки» 180 тис. грн, а комісія платформи - 10 %, цільова сума кампанії становить:

а) 162 тис. грн;

б) 190 тис. грн;

в) 198 тис. грн;

г) 200 тис. грн.

9. Перетворення волонтерської групи на зареєстровану організацію зі звітністю і процедурами - це:

а) ліквідація;

б) інституціоналізація;

в) диверсифікація;

г) делегування.

10. До ознак соціального проєкту не належить:

а) орієнтація на суспільно значущу проблему;

б) чітко визначена цільова група;

в) вимірювані соціальні результати;

г) обов’язкове отримання прибутку засновниками.

11. Проєкт, що передбачає створення нової соціальної послуги, за характером змін є:

а) підтримувальним;

б) інноваційним;

в) операційним;

г) інфраструктурним.

12. Механізмом запуску соціальних проєктів на місцевому рівні, за яким мешканці голосують за проєкти, є:

а) громадський бюджет (бюджет участі);

б) державна закупівля;

в) корпоративний аудит;

г) приватне розміщення облігацій.

13. Діяльність компанії з реалізації проєктів на користь працівників, громади чи довкілля - це:

а) соціальна відповідальність бізнесу;

б) волонтерство;

в) державна програма;

г) краудфандинг.

14. До типових труднощів соціальних проєктів в Україні не належить:

а) залежність від короткострокових грантів;

б) нестача коштів на адміністративні витрати;

в) вигорання команд;

г) надлишок довгострокового фінансування.

15. Проєкт для людей похилого віку за ознакою цільової групи належить до проєктів:

а) для конкретної вразливої групи;

б) інфраструктурних;

в) комерційних;

г) міжнародних.

Тема 3. Планування соціального підприємства

1. Особливістю бізнес-плану соціального підприємства є наявність розділу:

а) податкового обліку;

б) соціального впливу;

в) дивідендної політики;

г) біржової стратегії.

2. У дереві проблем коріння позначає:

а) наслідки проблеми;

б) причини проблеми;

в) мету проєкту;

г) ресурси проєкту.

3. Правильне формулювання проблеми:

а) «немає молодіжного центру»;

б) «треба купити автобус»;

в) «молодь громади не має доступу до професійної орієнтації»;

г) «потрібен грант».

4. Дерево цілей утворюють шляхом:

а) перетворення негативних станів дерева проблем на позитивні;

б) складання бюджету;

в) опитування донорів;

г) розрахунку критичного шляху.

5. Літера M у критеріях SMART означає:

а) мотивованість;

б) вимірюваність;

в) масштабність;

г) модульність.

6. Логіко-структурна матриця має розмір:

а) 2 × 2;

б) 3 × 3;

в) 4 × 4;

г) 5 × 5.

7. Колонка «Припущення» логіко-структурної матриці містить:

а) зовнішні умови, необхідні для успіху проєкту;

б) бюджет;

в) перелік працівників;

г) календар робіт.

8. Логіку логіко-структурної матриці читають:

а) зверху вниз;

б) знизу вгору;

в) справа наліво;

г) у довільному порядку.

9. SWOT-аналіз поєднує:

а) сильні і слабкі сторони організації з можливостями і загрозами середовища;

б) доходи і витрати;

в) цілі і завдання;

г) ризики і бюджет.

10. Формулювання «до грудня 2027 р. працевлаштувати не менше 40 ветеранів громади, які пройдуть програму перекваліфікації» є:

а) місією;

б) SMART-ціллю;

в) проблемою;

г) припущенням.

11. Оцінювання потреб цільової групи потрібне для того, щоб:

а) обґрунтувати проєктну ідею даними;

б) скоротити бюджет;

в) уникнути звітності;

г) обрати програмне забезпечення.

12. Першим етапом розроблення соціального проєкту є:

а) складання бюджету;

б) пошук донора;

в) виявлення та аналіз соціальної проблеми;

г) написання звіту.

13. Інші організації, які працюють з тією самою цільовою групою, для соціального підприємства часто є:

а) лише конкурентами;

б) потенційними партнерами;

в) донорами;

г) регуляторами.

14. Рівень логіко-структурної матриці, що відображає довгостроковий вплив, - це:

а) діяльність;

б) результати;

в) конкретна мета;

г) загальна мета.

15. Стратегія WO у SWOT-матриці передбачає:

а) використання сильних сторін для реалізації можливостей;

б) подолання слабких сторін за рахунок можливостей;

в) використання сильних сторін для протидії загрозам;

г) мінімізацію слабких сторін і уникнення загроз.

Тема 4. Організація соціального підприємства

1. Соціальне підприємство спрямовує більшу частину прибутку на:

а) виплату дивідендів;

б) досягнення соціальної мети;

в) рекламу;

г) купівлю нерухомості засновникам.

2. Модель соціального бізнесу, за якої підприємство створює робочі місця для вразливих груп, - це модель:

а) посередництва;

б) працевлаштування;

в) «купи один - подаруй один»;

г) фінансування соціальної діяльності.

3. Добра місія соціального підприємства відповідає на питання:

а) скільки заробить засновник;

б) яку проблему, для кого і в який спосіб розв’язує підприємство;

в) де розташований офіс;

г) хто є бухгалтером.

4. Ланцюжок соціальної цінності починається з:

а) впливу;

б) результатів;

в) ресурсів;

г) продуктів.

5. Кількість наданих послуг у ланцюжку соціальної цінності належить до:

а) продуктів;

б) впливу;

в) ресурсів;

г) місії.

6. Точку беззбитковості в натуральному виразі розраховують за формулою:

а) FC / (P - VC);

б) (P - VC) / FC;

в) P · Q - FC;

г) FC · P / VC.

7. Соціальні витрати фіксованого характеру під час розрахунку беззбитковості:

а) не враховують;

б) додають до постійних витрат;

в) віднімають від ціни;

г) додають до змінних витрат на одиницю.

8. Якщо постійні витрати - 90 тис. грн, ціна - 200 грн, змінні витрати - 110 грн, точка беззбитковості становить:

а) 450 од.;

б) 818 од.;

в) 1 000 од.;

г) 1 500 од.

9. Повторні покупки в соціальному підприємстві передусім забезпечує:

а) соціальна історія;

б) якість продукту;

в) кількість публікацій;

г) статус неприбутковості.

10. Поширена практика організаційного оформлення соціального підприємства в Україні:

а) поєднання громадської організації і ТОВ (ФОП);

б) реєстрація як державного підприємства;

в) діяльність без реєстрації;

г) реєстрація лише за кордоном.

11. Соціальний кредит відрізняється від гранту тим, що:

а) його не потрібно повертати;

б) його потрібно повертати, але на пільгових умовах;

в) його надають лише державним установам;

г) він не має цільового призначення.

12. Pro bono-послуги - це:

а) платні консультації;

б) професійні послуги, надані безоплатно;

в) банківські послуги;

г) податкові пільги.

13. Ризик відходу соціального підприємства від своєї місії заради комерційних результатів називають:

а) місійним дрейфом;

б) інфляцією;

в) диверсифікацією;

г) конкордацією.

14. Для працевлаштування людей з вразливих груп підприємству додатково потрібні:

а) лише вища зарплата;

б) адаптація робочих місць, наставництво, психологічна підтримка;

в) скорочення робочого часу всім працівникам;

г) відмова від обліку.

15. Клієнтом соціального підприємства, на відміну від бенефіціара, є той, хто:

а) отримує допомогу безоплатно;

б) платить за товар чи послугу;

в) фінансує грант;

г) контролює діяльність.

Тема 5. Загальні принципи розробки та впровадження соціального проєктування

1. До груп процесів управління проєктом не належить:

а) ініціація;

б) планування;

в) аудит податкової служби;

г) завершення.

2. Ієрархічна структура робіт - це:

а) перелік працівників;

б) декомпозиція всього обсягу робіт проєкту на менші елементи;

в) графік платежів;

г) реєстр ризиків.

3. Правило 100 % для ІСР означає, що:

а) бюджет використовують повністю;

б) ІСР охоплює всю роботу проєкту і нічого поза нею;

в) кожна робота триває 100 годин;
г) всі роботи критичні.
4. Критичний шлях - це:
а) найкоротша послідовність робіт;
б) найдовша за тривалістю послідовність залежних робіт від початку до кінця проєкту;
в) перелік найдорожчих робіт;
г) роботи з найбільшим резервом.
5. Резерв часу роботи на критичному шляху дорівнює:
а) нулю;
б) одному тижню;
в) тривалості проєкту;
г) тривалості роботи.
6. Діаграма Ганта - це:
а) горизонтальна стовпчикова діаграма робіт на шкалі часу;
б) кругова діаграма бюджету;
в) таблиця стейкхолдерів;
г) матриця ризиків.
7. У матриці RACI літера A означає:
а) виконавця;
б) того, хто відповідає за результат і затверджує його;
в) консультанта;
г) того, кого інформують.
8. Показник EV у методі освоєного обсягу - це:
а) фактичні витрати;
б) запланована вартість фактично виконаних робіт;
в) загальний бюджет;
г) очікувана вартість завершення.
9. Якщо EV = 160, PV = 200, то SPI становить:
а) 0,80;
б) 1,25;
в) -40;
г) 360.
10. CPI менше 1 означає:
а) економію коштів;
б) перевитрату коштів;
в) випередження графіка;
г) завершення проєкту.
11. Страхування майна проєкту є стратегією реагування на ризик:

а) уникнення;

б) передачі;

в) прийняття;

г) ескалації.

12. Оцінювання вартості проєкту на основі вартості схожих проєктів - це метод:

а) знизу вгору;

б) за аналогами;

в) параметричний;

г) Делфі.

13. Тривалість спринту в Scrum зазвичай становить:

а) 1-4 тижні;

б) 3-6 місяців;

в) 1 рік;

г) 1 день.

14. Сталість результатів соціального проєкту означає, що:

а) результати збережуться після завершення фінансування;

б) бюджет не змінювався;

в) команда не змінювалася;

г) проєкт тривав понад рік.

15. Безплатним програмним засобом для побудови діаграми Ганта є:

а) GanttProject;

б) MS Project Professional;

в) SAP ERP;

г) 1С: Бухгалтерія.

Тема 6. Джерела фінансування соціального проєкту

1. Диверсифікація джерел фінансування потрібна для:

а) зниження залежності від одного донора;

б) збільшення адміністративних витрат;

в) уникнення звітності;

г) скорочення команди.

2. Систематична діяльність із залучення ресурсів для реалізації місії організації - це:

а) маркетинг;

б) фандрейзинг;

в) аудит;

г) лобіювання.

3. Благодійний забіг для збору коштів належить до фандрейзингу:

а) подієвого;
б) грантового;
в) спадкового;
г) кредитного.
4. Розрахунок статті бюджету подають за формулою:
а) кількість × одиниця × ціна;
б) ціна / кількість;
в) прибуток - витрати;
г) бюджет · інфляція.
5. Найчастішою причиною відхилення грантових заявок є:
а) надмірно детальний бюджет;
б) невідповідність пріоритетам конкурсу;
в) наявність листів підтримки;
г) вимірювані індикатори.
6. Проєкт прийнятний за показником NPV, якщо:
а) NPV < 0;
б) NPV > 0;
в) NPV = -1;
г) NPV дорівнює інвестиціям.
7. Внутрішня норма дохідності - це ставка дисконтування, за якої:
а) NPV = 0;
б) PI = 0;
в) NPV максимальна;
г) інвестиції дорівнюють нулю.
8. Коефіцієнт дисконтування для другого року за ставки 20 % становить:
а) 0,833;
б) 0,694;
в) 0,579;
г) 1,440.
9. Індекс дохідності розраховують як відношення:
а) інвестицій до прибутку;
б) суми дисконтованих грошових потоків до інвестицій;
в) витрат до доходів;
г) NPV до IRR.
10. Дисконтований строк окупності - це період, за який:
а) накопичені дисконтовані грошові потоки покривають інвестиції;
б) проєкт завершується;
в) отримують перший транш гранту;
г) окуповуються адміністративні витрати.

11. Якщо номінальна ставка - 20 %, а інфляція - 9 %, реальна ставка становить приблизно:

а) 29,0 %;

б) 11,0 %;

в) 10,1 %;

г) 2,2 %.

12. Аналіз чутливості показує:

а) як змінюється результат проєкту за зміни ключових параметрів;

б) склад команди;

в) думку цільової групи;

г) структуру робіт.

13. SROI - це:

а) соціальна рентабельність інвестицій;

б) середня ставка дохідності облігацій;

в) стандарт звітності банків;

г) вид гранту.

14. Співфінансування в грантовому проєкті - це:

а) внесок заявника чи партнерів у бюджет проєкту;

б) повторний грант;

в) кредит донора;

г) податкова пільга.

15. Проєкт з від'ємною NPV може бути доцільним, якщо:

а) соціальний ефект значний, а дефіцит покривається грантами чи бюджетом;

б) його ніхто не підтримує;

в) немає цільової групи;

г) немає бюджету.

Тема 7. Соціальна експертиза як метод оцінки соціального проєкту

1. Соціальна експертиза, яку проводять під час відбору заявок, є:

а) підсумковою (ex post);

б) попередньою (ex ante);

в) поточною;

г) фінансовою.

2. Документ, що містить оцінки за критеріями, їх обґрунтування і рекомендації, - це:

а) статут проєкту;

б) експертний висновок;

в) бюджетне обґрунтування;

г) логіко-структурна матриця.
3. Коефіцієнт конкордації Кендалла показує:
а) узгодженість думок експертів;
б) рентабельність проєкту;
в) кількість експертів;
г) рівень інфляції.
4. Значення коефіцієнта конкордації змінюється в межах:
а) від -1 до 1;
б) від 0 до 1;
в) від 0 до 100;
г) від 1 до 10.
5. Якщо W = 0,81, узгодженість думок експертів:
а) відсутня;
б) низька;
в) висока;
г) негативна.
6. Багатотурове анонімне опитування експертів зі зворотним зв’язком - це:
а) фокус-група;
б) метод Делфі;
в) контент-аналіз;
г) мозковий штурм.
7. Оптимальна кількість учасників фокус-групи:
а) 2-3;
б) 6-10;
в) 30-40;
г) понад 100.
8. Аналіз змісту документів, публікацій і повідомлень у медіа - це:
а) контент-аналіз;
б) метод Делфі;
в) SWOT-аналіз;
г) метод критичного шляху.
9. Виключення найвищої і найнижчої оцінок експертів спрямоване на:
а) зниження впливу крайніх суб’єктивних оцінок;
б) збільшення підсумкового балу;
в) скорочення кількості експертів;
г) прискорення оцінювання.
10. Критерій «доречність» в оцінюванні проєктів означає:
а) відповідність проєкту потребам цільової групи;
б) співвідношення результатів і витрат;

в) збереження результатів після завершення;

г) кількість учасників.

11. Критерій «ефективність» в оцінюванні проєктів означає:

а) співвідношення результатів і витрат;

б) відповідність потребам;

в) довгострокові зміни;

г) узгодженість з іншими втручаннями.

12. Моніторинг відповідає на питання:

а) чи робимо ми те, що запланували;

б) чи потрібен проєкт взагалі;

в) хто фінансуватиме наступний проєкт;

г) яка місія організації.

13. Експерт зобов'язаний відмовитися від оцінювання заявки в разі:

а) конфлікту інтересів;

б) великої кількості заявок;

в) високого бюджету проєкту;

г) відсутності листів підтримки.

14. Кількість зайнятих після проєкту людей, які пройшли перекваліфікацію, - це індикатор рівня:

а) ресурсів;

б) діяльності;

в) результатів;

г) бюджету.

15. Середня сума рангів у розрахунку коефіцієнта конкордації дорівнює:

а) $m(n + 1) / 2$;

б) n / m;

в) $m \cdot n$;

г) $(n^3 - n) / 12$.

7. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Проєкт як форма цілеспрямованої діяльності. Ознаки проєкту.

2. Відмінності проєкту від операційної діяльності. Проєкт, програма, портфель.

3. Класифікація проєктів.

4. Життєвий цикл проєкту: фази та їх зміст.

5. «Залізний трикутник» обмежень проєкту.

6. Учасники проєкту: ініціатор, замовник, спонсор, менеджер, команда, цільова група.

7. Стейкхолдери проєкту. Матриця «вплив - інтерес».

8. Внутрішнє і зовнішнє середовище проєкту. PESTEL-аналіз.

9. Каскадний і гнучкий підходи до управління проєктами.

10. Стандарти управління проєктами: PMBOK Guide, PRINCE2, ICB, ISO 21502.

11. Методи Scrum і Kanban у соціальних проєктах.

12. Компетентності менеджера соціального проєкту.

13. Соціальний проєкт: сутність і ознаки.

14. Еволюція соціального проєктування: від волонтерства до соціального підприємництва.

15. Типологія соціальних проєктів.

16. Спонсорство, благодійність, гранти: сутність і відмінності.

17. Краудфандинг: моделі, переваги та обмеження для соціальних проєктів.

18. Державна підтримка соціальних проєктів в Україні.

19. Труднощі впровадження соціальних проєктів в Україні та механізми їх запуску.

20. Громадський бюджет (бюджет участі) як механізм реалізації соціальних ініціатив.

21. Корпоративні соціальні проєкти.

22. Особливості планування в неприбуткових соціальних підприємствах.

23. Бізнес-план соціального підприємства: структура і функції.

24. Етапи розроблення соціального проєкту.

25. Дерево проблем і дерево цілей.

26. Цілі проєкту за критеріями SMART.

27. Логіко-структурний підхід. Логіко-структурна матриця.

28. Інформаційна база проєкту. Оцінювання потреб цільової групи.

29. SWOT-аналіз у плануванні соціального підприємства.

30. Стратегічне планування соціального підприємства з урахуванням ризиків і ресурсів.

31. Соціальне підприємство: сутність і ознаки.

32. Моделі соціального бізнесу.

33. Місія, бачення, цілі соціального підприємства.

34. Соціальна цінність. Ланцюжок «ресурси - діяльність - продукти - результати - вплив».

35. Організаційно-правові форми соціальних підприємств в Україні.

36. Команда соціального підприємства. Працевлаштування людей з вразливих груп.

37. Маркетинг соціального підприємства.

38. Фінансове планування соціального підприємства. Точка беззбитковості з урахуванням соціальних витрат.

39. Стратегії залучення ресурсів соціальним підприємством.

40. Групи процесів управління проєктом.

41. Статут (паспорт) проєкту.

42. Ієрархічна структура робіт.

43. Календарне планування. Діаграма Ганта.

44. Метод критичного шляху.

45. Робочий план проєкту. Матриця відповідальності RACI.

46. Планування ресурсів проєкту.

47. Методи оцінювання вартості проєкту.

48. Програмне забезпечення для управління проєктами.

49. Контроль виконання проєкту. Метод освоєного обсягу.

50. Управління ризиками проєкту. Стратегії реагування на ризики.

51. Завершення проєкту. Сталість результатів.

52. Джерела фінансування соціальних проєктів. Диверсифікація джерел.

53. Фандрейзинг: види, інструменти, етика.

54. Типи донорів соціальних проєктів.

55. Структура грантової заявки.

56. Етапи підготовки грантової заявки. Причини відхилення заявок.

57. Бюджет проєкту: принципи складання. Співфінансування.

58. Показники ефективності інвестицій: NPV, PI, IRR, DPP.

59. Врахування інфляції та ризиків в оцінюванні проєктів.

60. Соціальна рентабельність інвестицій (SROI).

61. Соціальна експертиза: сутність, види, етапи.

62. Моделі соціальної експертизи.

63. Формування експертної ради. Експертний висновок.

64. Відбір експертів. Коефіцієнт компетентності експерта.

65. Надійність експертних оцінок. Коефіцієнт конкордації Кендалла.

66. Способи зниження впливу суб’єктивних чинників на експертні оцінки.

67. Метод фокус-груп.

68. Метод Делфі.

69. Ситуаційний аналіз і контент-аналіз у соціальній експертизі.

70. Критерії оцінювання ефективності соціальних проєктів.

71. Соціально-економічний ефект соціального проєкту.

72. Моніторинг соціального проєкту. Відмінність моніторингу від оцінювання.

8. ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

Бенефіціари (цільова група) - люди, на розв'язання проблем яких спрямовано соціальний проєкт.

Бізнес-план - документ, що описує мету, ринок, ресурси, організацію, фінансові та (для соціального підприємства) соціальні результати підприємницького проєкту.

Благодійність - добровільна безоплатна допомога без очікування комерційної вигоди.

Бюджет проєкту - план витрат і джерел фінансування проєкту за статтями та періодами.

Бюджетне обґрунтування - пояснення необхідності та розрахунку кожної статті бюджету проєкту.

Вплив - довгострокові зміни в громаді чи суспільстві, до яких призводить проєкт.

Внутрішня норма дохідності (IRR) - ставка дисконтування, за якої чиста теперішня вартість проєкту дорівнює нулю.

Волонтерство - добровільна, соціально спрямована неприбуткова діяльність, що здійснюється шляхом надання волонтерської допомоги.

Гнучкий підхід (Agile) - підхід до управління проєктами, що ґрунтується на коротких ітераціях, постійному зворотному зв'язку і готовності змінювати план.

Грант - цільові кошти, які донор надає на конкурсній основі для реалізації конкретного проєкту з обов'язковим звітуванням.

Громадський бюджет (бюджет участі) - частина місцевого бюджету, розподіл якої визначають мешканці шляхом подання проєктів і голосування за них.

Дерево проблем - схема причинно-наслідкових зв'язків, у центрі якої головна проблема, внизу - її причини, вгорі - наслідки.

Дерево цілей - схема, утворена перетворенням негативних станів дерева проблем на позитивні бажані стани.

Діаграма Ганта - горизонтальна стовпчикова діаграма, що відображає роботи проєкту на шкалі часу.

Дисконтування - приведення майбутніх грошових потоків до теперішньої вартості.

Дисконтований строк окупності (DPP) - період, за який накопичені дисконтовані грошові потоки покривають інвестиції.

Диверсифікація джерел фінансування - залучення коштів з кількох незалежних джерел для зниження залежності від одного донора.

Донор - особа чи організація, яка надає кошти або інші ресурси для реалізації проєкту.

Експертний висновок - документ, що містить оцінки проєкту за критеріями, їх обґрунтування, підсумкову оцінку і рекомендації.

Експертна рада - колегіальний орган, що здійснює експертне оцінювання проєктів.

Ієрархічна структура робіт (ICP) - декомпозиція всього обсягу робіт проєкту на дедалі менші керовані елементи.

Індекс дохідності (PI) - відношення суми дисконтованих грошових потоків проєкту до інвестицій.

Індикатор - вимірюваний показник, за яким визначають досягнення результатів чи мети проєкту.

Ініціатор проєкту - особа або організація, що висуває ідею проєкту.

Каскадний підхід (Waterfall) - підхід до управління проєктами з послідовним виконанням фаз і детальним плануванням на початку.

Коефіцієнт конкордації Кендалла - показник узгодженості ранжувань кількох експертів, що змінюється від 0 до 1.

Контент-аналіз - метод кількісного і якісного аналізу змісту документів, публікацій і повідомлень.

Конфлікт інтересів - суперечність між особистими інтересами особи та її службовими чи експертними обов’язками, що може вплинути на об’єктивність рішень.

Краудфандинг - залучення невеликих внесків від великої кількості людей для фінансування проєкту, зазвичай через онлайн-платформи.

Критичний шлях - найдовша за тривалістю послідовність залежних робіт проєкту, що визначає мінімальну тривалість проєкту.

Ланцюжок соціальної цінності - послідовність «ресурси - діяльність - продукти - результати - вплив», що описує, як проєкт створює соціальні зміни.

Логіко-структурна матриця (логфрейм) - таблиця 4 × 4, що стисло описує логіку проєкту: рівні цілей, індикатори, джерела перевірки і припущення.

Матриця «вплив - інтерес» - інструмент класифікації стейкхолдерів для вибору стратегії взаємодії з ними.

Матриця RACI - інструмент розподілу відповідальності за роботи проєкту між учасниками.

Менеджер проєкту - особа, відповідальна за управління проєктом і досягнення його цілей у межах бюджету і строків.

Метод Делфі - багатотурове анонімне опитування експертів зі зворотним зв’язком.

Метод освоєного обсягу - метод інтегрованого контролю графіка і бюджету проєкту за показниками PV, EV, AC.

Місійний дрейф - поступовий відхід соціального підприємства від соціальної місії під тиском комерційних чи донорських пріоритетів.

Місія - коротке формулювання призначення організації: яку проблему, для кого і в який спосіб вона розв'язує.

Моніторинг - систематичне збирання та аналіз інформації про хід реалізації проєкту для своєчасного виявлення відхилень.

Оцінювання проєкту - систематичне визначення доречності, результативності, ефективності, впливу і сталості проєкту.

Операційна діяльність - повторювана діяльність організації, що не має запланованого завершення.

Портфель проєктів - сукупність проєктів і програм організації, згрупованих для ефективного управління відповідно до стратегічних цілей.

Програма - сукупність пов'язаних проєктів, що мають спільну мету і керуються скоординовано.

Проєкт - тимчасове підприємство, яке здійснюється для створення унікального продукту, послуги чи результату.

Резерв часу - період, на який можна відкласти роботу без затримки завершення проєкту.

Реєстр ризиків - документ, що містить перелік ризиків проєкту, їх оцінку, стратегії реагування і відповідальних.

Ризик - невизначена подія або умова, яка в разі настання впливає на цілі проєкту.

Сталість результатів - здатність результатів проєкту зберігатися після завершення зовнішнього фінансування.

Спонсорство - надання коштів або майна в обмін на рекламу чи згадування спонсора.

Співфінансування - внесок заявника або партнерів у бюджет проєкту, що фінансується донором.

Статут (паспорт) проєкту - документ, що фіксує мету, основні результати, строки, бюджет проєкту і повноваження менеджера.

Стейкхолдери - особи, групи й організації, на яких впливає проєкт або які можуть вплинути на нього.

Соціальна експертиза - дослідницька процедура оцінювання соціального проєкту кваліфікованими фахівцями з погляду його обґрунтованості, реалістичності та соціальних наслідків.

Соціальна рентабельність інвестицій (SROI) - показник, що зіставляє грошову оцінку створених соціальних змін з вкладеними ресурсами.

Соціальна цінність - позитивні зміни для людей і громади, що виникають завдяки діяльності проєкту чи підприємства.

Соціальне підприємство - суб'єкт господарювання, який розв'язує соціальну проблему підприємницькими методами і спрямовує більшу частину прибутку на соціальну мету.

Соціальний проєкт - обмежена в часі та ресурсах сукупність заходів, спрямованих на розв'язання соціальної проблеми певної цільової групи.

Соціальні витрати - додаткові витрати соціального підприємства, пов'язані з реалізацією соціальної місії.

Спринт - фіксований за тривалістю (1-4 тижні) цикл роботи команди в методі Scrum.

Точка беззбитковості - обсяг продажів, за якого виручка дорівнює сукупним витратам.

Фандрейзинг - систематична діяльність із залучення ресурсів для реалізації місії організації.

Фокус-група - групове інтерв'ю з 6-10 учасниками під керівництвом модератора.

Чиста теперішня вартість (NPV) - різниця між сумою дисконтованих грошових потоків проєкту та інвестиціями.

PESTEL-аналіз - аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників зовнішнього середовища.

SMART - критерії формулювання цілей: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, визначеність у часі.

SWOT-аналіз - метод зіставлення сильних і слабких сторін організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Scrum - гнучкий метод управління проєктами, за якого робота виконується спринтами самоорганізованою командою.

9. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. С. Сарвіри. Київ : Наш формат, 2019. 304 с.
2. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
3. Бутченко Т. І. Соціальне проєктування : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Соціальна робота». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. 116 с.
4. Василенко О. Півсотні реабілітованих ветеранів на місяць: як працює клініка з протезування Superhumans Center. The Page. 05.02.2024. URL: https://thepage.ua/ua/experts/yak-pracyuye-klinika-z-protezuvannya-superhumans-center/amp (дата звернення: 12.10.2026).
5. Говард Баффетт надав $16,3 млн проєкту Superhumans. Інтерфакс-Україна. 26.02.2023. URL: https://interfax.com.ua/news/general/894095.html (дата звернення: 12.10.2026).
6. Данилюк А. Бізнес заради добра. Zaxid.net. 13.10.2015. URL: https://zaxid.net/biznes_zaradi_dobra_n1369039 (дата звернення: 12.10.2026).
7. Катренко А. В. Управління проєктами. Книга 1. Стандарти, моделі та методи управління проєктами : підручник. Львів : Новий Світ - 2000, 2024. 550 с.
8. Коул Р., Скотчер Е. Блискучий Agile : практичний посібник для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban. Харків : Фабула, 2020. 192 с.
9. Круль К. Управління проєктами агропромислового комплексу з урахуванням взаємодії ментальності стейкхолдерів. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № 3 (59). С. 214-223. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-214-223.
10. Кузьмичов А. І. Планування та управління проєктами. Моделювання засобами MS Excel : практикум. Київ : Ліра-К, 2020. 180 с.
11. Методика експертного оцінювання : затв. наказом Українського культурного фонду від 01.12.2025 № 119. URL: https://ucf.in.ua/storage/docs/04122025/2026%20Методика%20експертного%20оцінювання.docx_9e2bb39bdc65e7a9aa4a8d99d3f2485e17dd6ba3.pdf (дата звернення: 12.10.2026).
12. Методика оцінювання проєктних заявок. Київ : Український культурний фонд, 2018. URL: https://ucf.in.ua/downloads/methodology_for_evaluating_project_applications.pdf (дата звернення: 12.10.2026).
13. Мінветеранів: 100 ветеранських бізнесів отримають гранти до 1,5 млн грн від Ветеранського фонду. Інтерфакс-Україна. 01.12.2025. URL: https://interfax.com.ua/news/general/1124816.html (дата звернення: 12.10.2026).
14. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проєктування. Ефективна економіка. 2020. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.73.

15. Ощадбанк спільно з Western NIS Enterprise Fund видав соціальний кредит для підтримки воїнів АТО : прес-реліз. 18.10.2017. URL: https://umaef.org/wp-content/uploads/2017/10/Press-Release_Veterano-Pizza_UKR_Final.pdf (дата звернення: 12.10.2026).
16. Передало Х., Огерчук Ю. Про деякі сучасні аспекти управління командою проєкту. Економіка та суспільство. 2020. № 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-7.
17. Петренко Н. О. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 244 с.
18. Прушківська Е. В., Красноштан А. О. Економічні та соціальні чинники формування бізнес-проєкту промислової пасіки. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 3 (87). С. 175-182. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/87.201.
19. Прушківська Е. В., Красноштан А. О. Соціальний ефект проєктування у галузі бджільництва. Грааль науки. 2024. № 45. С. 57-65. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.11.2024.005.
20. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 368 с.
21. Сазерленд Дж. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час / пер. з англ. І. Якимчук. Київ : Наш формат, 2022. 256 с.
22. Сазонова Т., Шарлай М. Соціальні проєкти на рівні підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-10.
23. Скинутись на ідею: що підтримують українці на платформах краудфандингу. Радіо Свобода. 26.06.2018. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/crowdfunding-ukraine/29318046.html (дата звернення: 12.10.2026).
24. У Львові відкрили спеціалізовану клініку протезування та реконструкції Superhumans Center. Zaxid.net. 14.04.2023. URL: https://zaxid.net/u_lvovi_vidkrili_spetsializovanu_kliniku_protezuvannya_ta_rekonstruktsiyi_superhumans_center_n1561770 (дата звернення: 12.10.2026).
25. Фонд «Повернись живим» розповів, що придбав для армії за 10 років роботи. Zaxid.net. 10.05.2024. URL: https://zaxid.net/fondu_povernis_zhivim_rozpoviv_shho_pridbav_dlya_armiyi_za_10_rokiv_roboti_n1585306 (дата звернення: 12.10.2026).
26. Шестакова К. Ю. Соціальне проєктування: підготовка та евалюація проєкту : навч. посіб. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 184 с.
27. Шинкарук Л. В., Биховченко В. П., Власенко Т. О., Власенко Ю. Г. Організація проєктної діяльності : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2021. 341 с.
28. Шинкарук Л. В., Кубіцький С. О., Дєліні М. М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. Менеджер. 2020. № 3 (88). С. 5-15. URL:

https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/menedzher_3882020.pdf (дата звернення: 12.10.2026).

29. Шинкарук Л. В., Прушківська Е. В., Шепелєва Л. М. Інклюзія військових у національний соціально-економічний простір. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 2 (86). С. 21-31. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/86.021.

30. Crowdfunded restaurant seeks 500 investors to open in Kyiv. Kyiv Post. 17.03.2017. URL: https://archive.kyivpost.com/business/crowdfunded-restaurant-seeks-500-investors-open-kyiv.html (дата звернення: 12.10.2026).

31. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square : PMI, 2021. 370 p.

32. UrbanSpace 500 : опис проєкту. ГО «Інша освіта». URL: https://insha-osvita.org/?p=147 (дата звернення: 12.10.2026).

33. Zakharov O. How Ukrainian NGOs Survive After the Closure of USAID. Human Rights Media Hub. 02.06.2026. URL: https://hmh.news/en/32815/how-ukrainian-ngos-survive-after-the-closure-of-usaid/ (дата звернення: 12.10.2026).

ДОДАТОК А

Шаблон логіко-структурної матриці проєкту

Рівень	Опис	Об'єктивно перевірювані індикатори	Джерела перевірки	Припущення
Загальна мета	довгостроковий вплив, до якого робить внесок проєкт	показники змін у громаді (суспільстві)	статистика, дослідження	-
Конкретна мета	ефект для цільової групи наприкінці проєкту	показники змін у становищі цільової групи	опитування, дані соціальних служб	умови, необхідні для досягнення загальної мети
Результати	продукти і послуги, створені проєктом	кількісні та якісні показники результатів	звіти, реєстри учасників, акти	умови, необхідні для досягнення конкретної мети
Діяльність	основні види робіт	ресурси і бюджет	фінансові звіти	умови, необхідні для отримання результатів

Примітка. Логіку матриці перевіряють знизу вгору: якщо виконано діяльність і справджуються припущення, буде досягнуто результатів; якщо досягнуто результатів і справджуються припущення - конкретної мети тощо.

ДОДАТОК Б

Орієнтовна структура грантової заявки на соціальний проєкт

Розділ	Зміст	Обсяг (с.)
1. Резюме проєкту	суть проєкту, проблема, цільова група, основні результати, строки, бюджет	0,5-1
2. Інформація про заявника	місія, досвід, реалізовані проєкти, команда, партнери	1
3. Обґрунтування проблеми	опис проблеми з даними, причини і наслідки, наявні рішення	1-2
4. Мета і завдання	SMART-мета, завдання, цільові групи	0,5-1
5. Діяльність і робочий план	опис заходів, календарний план, відповідальні	2-3
6. Очікувані результати	результати та індикатори, логіко-структурна матриця	1-2
7. Моніторинг і оцінювання	методи, періодичність, відповідальні	0,5-1
8. Сталість і поширення	як результати збережуться після завершення, комунікаційна стратегія	0,5-1
9. Ризики	основні ризики та заходи щодо їх зниження	0,5
10. Бюджет	бюджет за статтями і бюджетне обґрунтування, співфінансування	1-2
11. Додатки	листи підтримки, резюме команди, статутні документи	-

ДОДАТОК В

Шаблон бюджету соціального проєкту

Стаття витрат	Одиниця	Кількість	Ціна за одиницю (грн)	Сума (грн)	Кошти донора (грн)	Співфінансування (грн)
1. Оплата праці	місяць					
2. Оренда приміщення	місяць					
3. Обладнання	шт.					
4. Матеріали	комплект					
5. Транспортні витрати	поїздка					
6. Заходи (тренінги, зустрічі)	захід					
7. Комунікації та інформаційний супровід	місяць					
8. Адміністративні витрати	місяць					
9. Непередбачені витрати	-					
Разом						

Примітка. Суму за кожною статтею визначають як добуток кількості одиниць і ціни за одиницю. Ціни мають відповідати ринковим і бути підтверджені джерелами (комерційні пропозиції, прайс-листи). Ліміти адміністративних і непередбачених витрат установлює донор.

ДОДАТОК Г

Шаблон реєстру ризиків і матриця «ймовірність - вплив»

№	Ризик	Категорія	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Рівень ризику	Стратегія реагування	Заходи	Відповідальний	Тригер
1									
2									
3									
4									
5									

Ймовірність / вплив	1 - незначний	2 - помірний	3 - суттєвий	4 - великий	5 - критичний
5 - майже напевно	5	10	15	20	25
4 - ймовірно	4	8	12	16	20
3 - можливо	3	6	9	12	15
2 - малоймовірно	2	4	6	8	10
1 - рідко	1	2	3	4	5

Примітка. Рівень ризику визначають як добуток оцінок імовірності та впливу. Ризики з рівнем 1-5 - низькі (прийняти, спостерігати); 6-11 - середні (заходи зменшення за наявності ресурсів); 12-25 - критичні (обов’язковий план реагування і відповідальна особа). Тригер - подія або значення показника, що сигналізує про наближення ризику.

ДОДАТОК Д

Форма експертного оцінювання соціального проєкту (навчальна)

Критерій	Що оцінюють	Максимальна кількість балів	Оцінка експерта	Обґрунтування
1. Актуальність	обґрунтованість проблеми даними, відповідність потребам цільової групи	20		
2. Логіка проєкту	SMART-мета, зв’язок діяльності, результатів і мети, індикатори	20		
3. Спроможність команди	досвід, розподіл ролей, партнери	15		
4. Робочий план і управління ризиками	реалістичність графіка, ризики та заходи	15		
5. Бюджет	обґрунтованість, відповідність діяльності, співфінансування	15		
6. Сталість і поширення результатів	механізми збереження результатів, комунікація	15		
Разом		100		

Примітка. Підсумкові рекомендації: 85-100 балів - підтримати; 70-84 - підтримати за умови доопрацювання; менше 70 - не підтримувати в поточній редакції. Порогові значення є навчальними; в реальних конкурсах їх установлює методика донора.

ДОДАТОК Е

Зразок титульного аркуша самостійної роботи

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет
Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

САМОСТІЙНА РОБОТА № 3
з дисципліни «Управління соціальними проєктами»
на тему: «Реалізація соціального проєкту _____»

Виконав(ла): здобувач(ка) вищої освіти
1 курсу ступеня «Магістр», групи _____
спеціальності І10 «Соціальна робота та консультування»
_____ (ПІБ)

Перевірив(ла): _____
(посада, ПІБ викладача)

Кількість балів: _____ / 40

Київ - 20__