

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 Менеджмент,

освітньо-професійної програми «Управління проектами»

на тему: «Соціальний проект як інструмент реалізації потреб громади
(на прикладі реалізації проектів соціального розвитку м. Суми)»

Здобувачки групи УП.м-21

Пушкар Анастасія Яківни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Анастасія ПУШКАРЬ

Керівник асистент, к.е.н. Вікторія СУЛИМ

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
_____ 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми «Управління проектами»

Здобувачки групи УП.м-21 Пушкарь Анастасії Яківни

1. Тема роботи: «Соціальний проект як інструмент реалізації потреб громади (на прикладі реалізації проектів соціального розвитку м. Суми)» затверджена наказом №1356-VI від 27.11.2023 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 15.12.2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних і практичних аспектів управління соціальними проектами в контексті забезпечення соціального розвитку м. Суми.
4. Об'єкт дослідження: процес управління проектами соціального розвитку.
5. Предмет дослідження: соціально-економічні відносини, що виникають у процесі управління соціальними проектами.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних рекомендацій, наукових досліджень вчених, даних про стратегічне планування розвитку м. Суми.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ	
II	ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ В УКРАЇНІ	
III	УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ В М. СУМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити теоретичні засади реалізації соціальних проектів, їх роль у задоволенні потреб громади, а також особливості розвитку соціального проектування в м. Суми.

У розділі 2 студент повинен здійснити аналіз особливостей реалізації проектів соціального розвитку в Україні, порівняти вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження соціальних інновацій, а також дослідити вплив методів менеджменту та проектних менеджерів на успішність реалізації соціальних проектів.

У розділі 3 студент повинен дослідити процес управління соціальними проектами м. Суми, проаналізувати потреби громади та визначити перспективи розвитку соціального проектування в м. Суми.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання

Керівник кваліфікаційної роботи асистент, к.е.н. Вікторія СУЛИМ _____

Завдання до виконання одержав

Анастасія ПУШКАРЬ _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра містить: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що містить 62 найменування. Загальний обсяг роботи становить 62 с., зокрема 6 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел на 6 сторінках.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що соціальні проекти відіграють важливу роль у розвитку суспільства в усьому світі. Вони вважаються стратегічними інструментами для прийняття рішень в державних та суспільних організаціях, засобом зміни несприятливих або проблемних ситуації на позитивні суспільні аспекти, а також технічним вираженням рішень для проблем, що становлять загальний інтерес. Залучення громади є важливим на всіх етапах реалізації будь-якого проекту соціального розвитку. Тому важливим є визначення особливостей соціального проектування в контексті задоволення потреб населення, зокрема м. Суми.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління соціальними проектами в контексті забезпечення соціального розвитку м. Суми.

Методологічною основою дослідження виступають вивчення та аналіз літературних та інших джерел, узагальнення знань та описовий аналіз документів і даних, системний аналіз, SWOT-аналіз.

В роботі досліджено теоретичні засади реалізації соціальних проектів, їх роль у задоволенні потреб громади, а також особливості розвитку соціального проектування в м. Суми. Проаналізовано особливості реалізації проектів соціального розвитку в Україні, наведено порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду впровадження соціальних інновацій, а також досліджено вплив методів менеджменту та проектних менеджерів на успішність реалізації соціальних проектів. В дослідженні проаналізовано процес управління соціальними проектами м. Суми, визначено актуальні потреби громади та перспективи розвитку соціального проектування в м. Суми. Результати

дослідження можуть бути використані в процесі соціального проектування в м. Суми.

За результатами дослідження було опубліковано тези:

Пушкарь А. Я., Сулим В. В. Соціальні інновації в Україні: виклики та перспективи. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 381 – 383.

Ключові слова: управління проектами, менеджер проекту, соціальний проект, потреби громади, соціальний розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ	10
1.1 Аналіз сутності соціальних проектів.....	10
1.2 Роль соціальних проектів у задоволенні потреб громади	13
1.3 Історія розвитку соціального проектування в м. Суми	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ В УКРАЇНІ	22
2.1 Методи та етапи реалізації соціальних проектів	22
2.2 Соціальні інновації: вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження.....	28
2.3 Роль менеджменту та проектного менеджера в реалізації соціальних проектів в Україні	36
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ В М. СУМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	41
3.1 Соціальні виклики м. Суми та роль соціальних проектів у їх вирішенні ..	41
3.2 Перспективи розвитку та реалізації соціальних проектів у м. Суми.....	44
ВИСНОВОК	56

ВСТУП

Соціальні проекти в усьому світі відіграють важливу роль у розвитку суспільства, починаючи від соціальних підприємств у найбільш вразливих сільських районах світу і закінчуючи проектами, спрямованими на підвищення якості життя найбільш вразливих членів суспільства в будь-якій країні чи регіоні. Проекти вважаються стратегічними інструментами для прийняття рішень в державних та суспільних організаціях. Вони є технічним вираженням рішень для проблем, що становлять загальний інтерес, і є засобом зміни несприятливих або проблемних ситуації на позитивні суспільні аспекти. Існує багато причин, чому залучення громади є важливим на всіх етапах будь-якого проекту розвитку громади в будь-якому куточку світу та місті Суми зокрема. Якщо члени громади беруть активну участь у розробці проекту, то вони позитивно ставляться до його результатів. Члени місцевих громад можуть запропонувати нові погляди, ідеї та місцеві знання, яких планувальники або керівництво проекту можуть ще не мати, надаючи більше інформації на етапах прийняття рішень. Більше перспектив означає більшу ймовірність того, що проект, після завершення, принесе користь більшій частині громади.

Предмет дослідження – соціально-економічні відносини, що виникають у процесі управління соціальними проектами.

Об'єкт дослідження – процес управління проектами соціального розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і практичних аспектів управління соціальними проектами в контексті забезпечення соціального розвитку м. Суми.

Основними завданнями дослідження є такі:

- дослідити теоретичні засади реалізації соціальних проектів;
- визначити їх роль соціальних проектів у задоволенні потреб громади;

- здійснити аналіз особливостей реалізації проектів соціального розвитку в Україні та в м. Суми;
- порівняти вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження соціальних інновацій;
- дослідити вплив методів менеджменту та проектних менеджерів на успішність реалізації соціальних проектів;
- проаналізувати потреби громади та визначити перспективи розвитку соціального проектування в м. Суми.

У даній кваліфікаційній роботі розглянуто соціальний проект як інструмент реалізації потреб громади, особливості управління ним, його важливість і вплив на якість життя як на країну в цілому, так і на місто Суми зокрема. Проблема розглядається в порівнянні із сучасною практикою управління проектами в соціальній сфері в цілому, як в Україні, так і за кордоном. Досліджено процес управління соціальними проектами, важливість їх для громади, етапи реалізації соціальних проектів, інструменти, філософію та досвід у впровадженні таких проектів закордоном та в Україні. Результатом опрацювання цієї теми є визначення особливостей проектного менеджменту в соціальних проектах для задоволення потреб мешканців м. Суми на основі вивчення літератури, досліджень та інших матеріалів, а також власного дослідження. Результати дослідження можуть бути використані в процесі соціального проектування в м. Суми.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації та розширенні теоретичних підходів до управління соціальними проектами, визначенні перспективних напрямків розвитку соціального проектування в м. Суми.

Методи дослідження: вивчення та аналіз літературних та інших джерел, узагальнення знань та описовий аналіз документів і даних, системний аналіз, SWOT-аналіз.

За результатами дослідження було опубліковано тези:

Пушкарь А. Я., Сулим В. В. Соціальні інновації в Україні: виклики та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 381 – 383.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ

1.1 Аналіз сутності соціальних проектів

Соціальні проекти є важливим інструментом для розвитку громад та поліпшення якості життя, сприяючи розвитку освіти, охорони здоров'я, соціальної справедливості та сталого розвитку. Ці ініціативи сприяють зміцненню соціального капіталу та формуванню взаємоповаги, сприяючи створенню сильних та здорових спільнот.

«Я працюю над проектом», – часто чуємо ми сьогодні від багатьох людей навколо нас. Зараз цей термін став дуже популярним. Помилково може скластися враження, що кожна діяльність, яку людина здійснює для досягнення мети, є своєрідним проектом. У випадку з проектом ми дійсно намагаємося досягти заздалегідь визначених цілей, але використовуємо певні правила та методи. В іншому випадку це просто послідовність дій, результат яких може не збігатися з початковими очікуваннями, які ми ставили перед собою на початку нашої діяльності. При цьому в зарубіжній літературі термін «проект» відрізняють від терміну «операції» (у вільному перекладі - повторювана діяльність), як зазначалося у наукових роботах різних вчених (Швальбе, 2006), є всіма видами діяльності в організації, що проводяться для підтримки бізнесу. Таким чином, проекти відрізняються від діяльності тим, що вони закінчуються, коли їхні цілі досягнуті. Для того, щоб обговорити управління проектами, дуже важливо спочатку зрозуміти концепцію проекту.

За словами всесвітньо відомого експерта з управління проектами Гарольда Керзнера, проект - це «сукупність дій і завдань, які мають конкретні цілі, що мають бути досягнуті», а отже ці дії:

- мають конкретні цілі, які повинні бути досягнуті в рамках певних специфікацій,
- мають визначену дату початку та завершення,

- мають фінансові обмеження,
- використовують людські та нелюдські ресурси (Гарольд Керзнер, 2009).

Таким чином, проект - це обмежені в часі зусилля, визначені початком і кінцем, спрямовані на досягнення заздалегідь визначених конкретних цілей з використанням людських, матеріальних та інформаційних ресурсів. Однак все це відбувається за умови дотримання певних фінансових обмежень. Кожен проект - це зміна, яка досягається шляхом реалізації результатів проекту.

Отже, з загальним визначенням проекту все зрозуміло, тому далі заглибимось у сутність саме соціальних проектів. Глобальні виклики, що постають перед суспільством, створюють значну кількість соціальних проблем. Подолання цих проблем потребує ретельної оцінки та чіткого визначення обсягу необхідних ресурсів. У цьому випадку доречним є використання механізмів соціальних проектів. Соціальний проект - це соціальна інновація, створена ініціатором проекту. Його метою є розвиток, модернізація або збереження матеріальних чи духовних цінностей у мінливому середовищі, що має просторові, часові та ресурсні межі, а його вплив на людей визнається позитивною соціальною цінністю (Ньютон, 2008). Сферами соціальних проектів є допомога дітям, студентам, молоді; охорона здоров'я, популяризація здорового способу життя, допомога людям похилого віку, охорона навколишнього середовища та захист тварин, покращення якості життя громади, допомога бездомним, підвищення безпеки, допомога військовим та мігрантам. Масштаб і характер соціальних проектів свідчить про рівень розвитку соціальної відповідальності організації зокрема та розвитку громади в цілому (Баркер, 2009). Реалізуючи соціальні проекти, громада (організація) може мати кілька цілей: розвиток толерантного, доброго та освіченого суспільства, а також власну вигоду (прибуток, висвітлення в ЗМІ, імідж соціально відповідального бізнесу). У більшості сучасних соціальних проектів обидві цілі часто гармонійно поєднуються. При виборі ідеї та описі проблеми

соціального проекту автори повинні враховувати актуальні потреби громади або окремих соціальних груп, зацікавлені сторони, партнерів, які можуть бути залучені до підготовки та реалізації проекту, прийнятність проекту. Можна виділити такі критерії прийнятності соціального проекту громадою (рис.1.1).

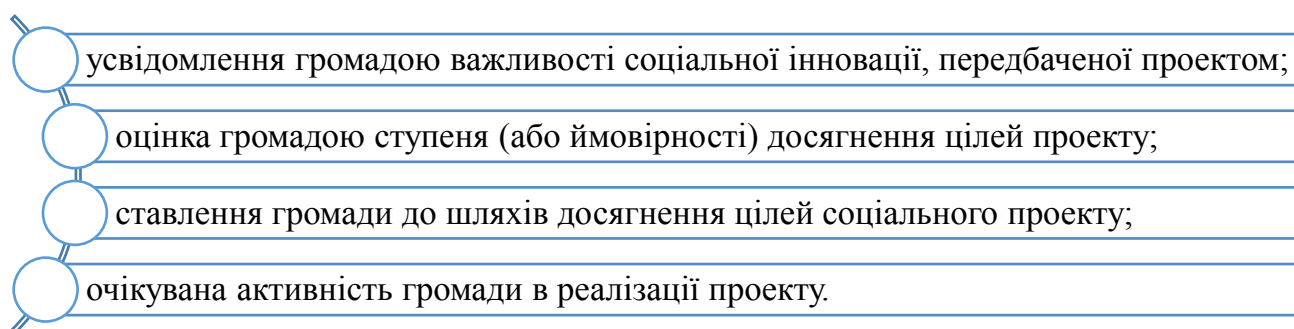


Рисунок 1.1 – Критерії прийнятності проекту

Основними складовими соціальних проектів є опис проблеми соціального проекту, мета проекту, завдання проекту, показники ефективності соціальних інвестицій, результати соціального проекту. Опис проблеми соціального проекту в конкурсній заявці не повинен перевищувати 250-300 слів. Мета проекту – це модель майбутніх результатів (кінцевого результату). Вона складається з 1-2 речень і включає дві частини: чого ми хочемо досягти і як це зробити. Проекти регіонального розвитку повинні конкретизувати стратегічні цілі та операційні цілі, викладені в стратегіях розвитку громад, стратегіях розвитку регіонів тощо (Чваловський, 2005). Завдання проекту – це набір конкретних кроків, які необхідно зробити для вирішення проблеми. Завдання (не більше 3), як правило, виражається дієсловом в інфінітиві, що означає завершеність (виробити, посилити, створити, прискорити, розширити, покращити тощо). Існує чотири основні показники ефективності соціальних інвестицій: соціальний ефект, що характеризує рівень задоволеності населення якістю життя; соціальна ефективність - показник, який показує зростання рівня життя населення; соціально-економічна ефективність - показник, який показує економічну ефективність інвестицій у соціальну сферу з урахуванням

досягнутого соціального ефекту; економічна ефективність - форма аналізу, що відображає економічну ефективність проекту на основі співвідношення кінцевих витрат і вигод. Результати соціального проекту повинні бути описані в проектній заявці кількісно, якісно, короткостроково (вихід), середньостроково (наслідок), довгостроково (ефект) (Некола, 2008). Соціальний проект використовується як складова цілеспрямованої діяльності з розробки різних нових рішень соціальних проблем. Він також використовується при підготовці соціальних планів і програм для регулювання нових процесів і явищ, які раніше не потребували детального опрацювання та управління.

Соціальні проекти базуються на потребах соціальних груп або соціальних категорій та середовищ і мають враховувати та реагувати на набагато складніші соціальні ситуації, ніж проекти для вирішення технічних проблем. Соціальний проект спрямований на покращення життя суспільства. Його головною особливістю є відсутність матеріальних благ для організаторів та покращення деяких сторін життя суспільства. Соціальний проект - це також діяльність, спрямована на розвиток соціальної сфери, організацію ефективної соціальної роботи, вирішення соціальних проблем (подолання бідності, підвищення рівня освіти і так далі). Якщо соціально-економічний проект спрямований на отримання прибутку, то соціальна мета – покращення будь-якої соціальної сторони життя: системи освіти, охорони здоров'я, зміни на краще життя людей похилого віку, без матеріальної вигоди для організаторів. Тому часто їх ініціаторами є благодійні фонди, освітні некомерційні організації, релігійні громади, але є й громадяни, які просто хочуть допомогти іншим людям.

1.2 Роль соціальних проектів у задоволенні потреб громади

Соціальні проекти - це проекти, що виникають з метою покращення умов життя групи осіб, суспільства та його оточення як наслідок проблемної ситуації, що перебуває у фокусі уваги учасників, інших зацікавлених сторін

та/або держави (Борнштейн, Девіс, 2010). На відміну від приватних, інвестиційних чи бізнес-проектів, які переслідують насамперед економічну вигоду, соціальні проекти спрямовані на загальне благополуччя, тобто на створення суспільної цінності.

Суспільна цінність покращує, вдосконалює і доповнює стан людини і громади в цілому в її найширшому і найскладнішому розумінні, яка прагне свободи, щастя, справедливості, любові, миру, поваги, співпраці, прозорості, знань, відповідальності і праці. Тому, коли ми говоримо про соціальні проекти, ми повинні розуміти, що вони включені в процеси соціальної трансформації і передбачають політичну інтенцію, з наслідками у вигляді вирішення суспільних проблем і зміцнення та підвищення якості життя окремих осіб і груп.

Дедалі більше організацій та бізнесів борються за гідні умови життя для різних громад по всьому світу в різних сферах. Завдяки інноваційним ідеям, амбітним проектам та за підтримки різних компаній чи державних структур підприємці долучаються до розвитку бізнесу, допомагають вирішувати суспільні проблеми, а люди, які опинилися у складних життєвих ситуаціях, отримують необхідну допомогу через бізнес. Незалежно від того, чи організовують продовольчі збори для бездомних, чи допомагають прибирати в громадських парках, волонтери можуть використати свої таланти та навички, щоб допомогти тим, хто може не мати доступу до основних послуг чи речей першої необхідності, як-от притулок чи освіта. Громадські ініціативи та проекти також дозволяють учасникам дізнатися більше про себе та своїх сусідів, надаючи безцінну послугу (Елкінгтон і Хартіган, 2008).

Соціальні проекти також можуть допомогти створити здоровіші громади шляхом покращення фізичного середовища. Беручи участь у таких заходах, як міське садівництво чи посадка дерев, жителі громади можуть допомогти відродити парки, створити зелені зони в містах і зменшити забруднення повітря, що може мати тривалий позитивний вплив на здоров'я населення. Крім

того, участь в таких проектах, як будівництво будинків для малозабезпечених сімей або ремонт місцевих шкіл, може надати людям стабільне житло та якісні освітні можливості, до яких вони інакше не мали б доступу.

Такі проекти та ініціативи також можуть забезпечити доступ до вкрай необхідних ресурсів людям, які страждають від соціальних проблем, таких як бідність або дискримінація. Оскільки люди стають більш залученими до місцевого середовища, вони часто виявляють приховані потреби у своїх громадах, які неможливо вирішити за допомогою традиційних засобів, таких як державна допомога чи благодійність. Це дозволяє волонтерам надавати місцеву підтримку, наприклад, «банки» продуктів харчування, пожертвування одягу, програми репетиторства або навіть тимчасове житло для нужденних, що на даний момент є вкрай важливим (Борнштейн, 2007).

Робота над суспільним проектом може стати чудовим способом об'єднання людей і спільної мети. Будь то прибирання місцевого парку, волонтерство в їдальні чи збір грошей на добру справу, громадські роботи та соціальні проекти об'єднують людей з усіх верств суспільства в дусі допомоги іншим. Школи, церкви або місцеві волонтерські організації часто організовують громадські служби. Ці заходи об'єднують великі групи людей для роботи над конкретним проектом. Наприклад, школа може організувати захід з прибирання пляжу, де учні, вчителі та батьки збираються разом, щоб прибрати сміття та сміття вздовж берегової лінії. Події такого типу не тільки допомагають покращити місцеву громаду, але й заохочують командну роботу та почуття причетності серед учасників.

Іншим способом громадська робота може об'єднати людей – це довгострокові волонтерські проекти. Ці типи проектів часто включають невелику групу волонтерів, які працюють над певним завданням протягом певного періоду часу. Наприклад, група сусідів може вирішити посадити громадський сад у місцевому парку. Вони працюватимуть разом, щоб спланувати та посадити цей сад, а потім продовжувати доглядати за ним у час

вегетації. Цей тип проекту не тільки допомагає прикрашати громаду, але й створює відчуття товариства серед членів громади, коли вони разом працюють над спільною метою (Сол, 2007).

Соціальні проекти також можуть допомогти побудувати міцніші стосунки між людьми. Коли ми працюємо разом для досягнення спільної мети, ми краще пізнаємо один одного та розвиваємо більше почуття довіри та розуміння. Особливо це стосується тих випадків, коли ми працюємо з людьми, які відрізняються від нас, оскільки спільна робота над вирішенням проблем громади часто об'єднує людей з різних верств суспільства (Сол, 2007). Знайомлячись і працюючи над спільною метою, ми можемо подолати бар'єри та створити відчуття єдності в нашій спільноті.

Так само як і соціальні проекти потрібні громаді, так і громадськість потрібна соціальним проектам. Залучення жителів громади може трансформувати самі громади. Заохочення участі громадськості у проектах, які впливають на суспільство, сприяє досягненню справедливих, рівноправних і сталих результатів. Це важливий процес прийняття рішень для будь-якої організації, уряду чи окремої особи, яка реалізує соціальні проекти, що матимуть вплив на громаду.

Традиційні підходи до реалізації соціальних проектів, що базуються на виконавчій владі, стають менш ефективними. На зміну застарілому підходу «згори донизу» поступово приходить спільне прийняття рішень, а громади вимагають більшої участі у розробці та наданні послуг, які впливають на них (Майр, Марті, 2006). Проблеми громад є складними, і важливо зробити процес вирішення проблем інклюзивним, щоб особи, які приймають рішення, краще розуміли потреби та прагнення своєї громади, перш ніж визначати курс дій.

Залучення громади - це не вулиця з одностороннім рухом, і це вже не просто поширення інформації та розповідь людям про те, що робиться в їхній громаді. Це постійний діалог між тими, хто приймає рішення, та зацікавленими сторонами (Діс, 1998). Заохочуючи та долучаючись до розмови під

керівництвом громади, особи, які приймають рішення, отримують можливість зрозуміти, що людям подобається чи не подобається в їхній громаді та які ініціативи можуть на неї вплинути. Це допомагає намалювати набагато кращу картину потреб і прагнень вашої місцевої громади та розробити привабливі, трансформаційні проекти.

Внесок у громадські ініціативи та проекти може бути від різноманітних та репрезентативних груп громади. Коли проекти із залучення до участі переповнені думками тих, хто має найгучніший голос або найсильнішу думку, результати можуть бути корисними лише для однієї групи і можуть бути шкідливими для громади в цілому. Необхідно дозволити представлення різноманітних точок зору, щоб отримати збалансоване розуміння поглядів громади та підвищити цінність остаточного рішення.

Залучення громади – це публічний процес, який робить осіб, що приймають рішення, підзвітними. Громада заслуговує на прозорість процесу прийняття рішень і повинна відчувати, що її внесок був врахований. Це також дає можливість членам громади зрозуміти, як було враховано точку зору або потреби, що відрізняються від їхньої власної, і дає їм можливість краще зрозуміти і прийняти остаточне рішення або результат. Усвідомлення того, що всі ідеї та пропозиції були справедливо розглянуті та враховані, може значно покращити суспільні настрої навколо соціального проекту (Шевчук, 2016). Залучаючи всі зацікавлені сторони в проектах публічної політики - місцеві органи влади та організації, бізнес, мешканців та громади - ми можемо поглибити демократію та забезпечити людям право голосу при прийнятті рішень, які впливають на їхнє повсякденне життя.

Також залучення громади може допомогти виявити перешкоди, які в іншому випадку могли б зірвати часові рамки та вартість соціального проекту. Постійно вивчаючи потреби, пріоритети та ключові зацікавлені сторони громади, можна забезпечити безперебійний хід проекту та ефективне використання бюджету (Буряк, 2018).

І нарешті, члени громади мають глибокі знання про свою місцевість, а також наукові, технічні, історичні та культурні знання. Коли ці погляди поділяються між усіма сторонами і враховуються в процесі прийняття рішень, державні службовці стають більш поінформованими, впевненими в собі і здатними задовольнити всі потреби. Наслідком цього є зростання довіри громадськості до організацій та органів влади, що сприяє прийняттю більш якісних державних рішень .

Громадські соціальні проекти можуть бути великими чи малими. Їх можна впроваджувати в країнах, що розвиваються, або використовувати для допомоги незахищеним людям у розвинених країнах. Незалежно від того, якого типу, розміру чи форми громадського проекту люди вирішили взяти участь, факти показують, що залучення громади покращує життя в кожному регіоні світу.

1.3 Історія розвитку соціального проектування в м. Суми

Ранню історію соціальних проектів у Сумах можна простежити до встановленого порядку виконання різних завдань та благодійних товариств. Ці зусилля регулярно зосереджувалися на наданні допомоги вразливим верствам населення, до яких належали сироти, люди похилого віку та ті, хто жив у бідності. На початку ХХ століття в Сумах розглядалися мережеві ініціативи, спрямовані на освіту, охорону здоров'я та культурне збагачення, вони ж значною мірою підтримувалися приватними благодійниками та місцевими асоціаціями (Безпалько, 2010).

Середина та кінець 20-го століття принесли зміни в ландшафт соціальних проектів у Сумах, оскільки місто, як і багато інших в Україні, пережило політичні та економічні зміни, тож соціальні проекти та ініціативи на певних етапах цієї епохи постійно були спрямовані на надання життєво важливих послуг та допомогу у вирішенні складних ситуацій, що виникали в той час.

Розпад Радянського Союзу в 1991 році привів до влади нове покоління, а з ним і більший акцент на соціальному та громадському розвитку (Яременко, 2004).

Останніми роками в Сумах спостерігається сплеск соціальних проектів та програм, які відтворюють надзвичайно різноманітні методи вирішення соціальних проблем, та охоплюють регіони разом з навчанням, охороною здоров'я, екологічною безпекою, збереженням культури та вдосконаленням мереж. Неурядові організації (НУО), громадські організації та органи самоорганізації населення відіграють важливу роль у впровадженні цих ініціатив.

Впровадження соціальних проектів у Сумах відображає ширший загальнонаціональний контекст, оскільки Україна зазнала значних змін у своїй соціальній та політичній панoramі. Прихильність Сполучених Штатів Америки до демократизації та європейської інтеграції стимулювала проекти, які можуть бути пріоритетними в Сумах та інших містах України (Безпалько, 2010).

З огляду на сьогоднішню ситуацію, з початком повномасштабного вторгнення, сфера інтересів соціальних ініціатив змінилася. Війна на території України загострила соціальні питання та гуманітарні виклики, вимагаючи відповідей на місці та подальших зусиль для їх подолання. Однією з найбільших змін у напрямі соціальних ініціатив стало розширення розуміння гуманітарної допомоги людям, які постраждали від війни. Багато ініціатив на даний момент зосереджені на наданні гуманітарної допомоги, а також продуктів харчування, наукової допомоги, житла для внутрішньо переміщених осіб та допомоги тим, хто залишився без даху над головою внаслідок бойових дій. Ці завдання стали важливими для задоволення основних потреб населення та обмеження гуманітарних страждань. По-друге, у зв'язку з воєнним станом та складною економічною ситуацією зростає попит на програми допомоги соціально відповідальним корпораціям. Соціальні завдання, спрямовані на підтримку ветеранів, дітей, які залишилися без батьків, та інших соціально вразливих категорій населення, стали більш актуальними, значної ваги набули

також проекти, спрямовані на психологічне відновлення та реінтеграцію ветеранів. По-третє, військові дії та фінансова ситуація підвищили інтерес до екології та захисту довкілля, а отже проекти, спрямовані на відновлення екосистем та їх захист від екологічного впливу, посіли важливе місце в соціальних проектах.

Ми пропонуємо провести SWOT-аналіз, який має на меті надати повністю збалансований погляд на можливості та виклики міста для соціальних ініціатив, сподіваючись виявити можливості для вдосконалення та розвитку. Це дозволить оцінити готовність міста до реалізації інноваційних та соціальних проектів.

Таблиця 1.1. - SWOT-аналіз привабливості м. Суми для реалізації соціальних проектів

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Високий рівень зацікавленості громадян та волонтерських програм у місті.</p> <p>2. Наявність людського капіталу, робочих місць та фінансових можливостей для реалізації соціальних проектів.</p> <p>3. Унікальна культурно-історична спадщина, яка є основою для розвитку культурних та освітніх послуг</p>	<p>1. Фінансова криза та відсутність фінансової стабільності для впровадження соціального підприємництва.</p> <p>2. Деякі послуги, такі як транспортні системи та інша інфраструктура, можуть потребувати розвитку та модернізації.</p> <p>3. Потреба у впровадженні новітніх технологій та інновацій у деяких сферах міського життя.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Здатність стимулювати економічне зростання шляхом сприяння розвитку МСП та залучення інвестицій.</p> <p>2. Можливості впроваджувати найсучасніші технології на об'єктах, що потенційно покращує життя бізнесу та мешканців.</p> <p>3. Культурна спадщина і туризм як способи міського розвитку економіки.</p>	<p>1. Потенційні фінансові обмеження та фінансові труднощі, які можуть ускладнити впровадження соціальних проектів.</p> <p>2. Зростання екологічних та природних проблем, що вимагають екологічного управління та вирішення проблем.</p>

Всі ці зміни відображають адаптацію соціальних проектів у Сумах та Україні в цілому до нової реальності та важливість вирішення нагальних гуманітарних і соціальних проблем, що виникли внаслідок воєнних дій та фінансових труднощів. Сьогодні соціальні проекти в Сумах продовжують адаптуватися відповідно до мінливих потреб мережі. Вони охоплюють величезну кількість різноманітних заходів та проектів, спрямованих на покращення добробуту сумчан. Чи то далекосяжні ініціативи, спрямовані на допомогу переселенцям та постраждалим від війни, чи то навчання, охорона здоров'я або екологічна стійкість - соціальні завдання Сум є прикладом стійкості, адаптивності та прагнення міста безумовно впливати на життя його мешканців.

РОЗДІЛ 2: ОСОБЛИВОСТІ РАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ В УКРАЇНІ

2.1 Методи та етапи реалізації соціальних проектів

При розробці соціальних проектів та найкращих варіантів досягнення поставлених цілей і завдань досліджуються етапи планування та шляхи досягнення таких цілей, а також розробляються пропозиції, спрямовані на задоволення суспільних потреб і зміну умов життя людей з метою покращення повсякденного життя суспільства або принаймні, найбільш незахищених груп населення, намагаючись покращити якість їхнього життя, праці та навколишнього середовища. Багато з цих проектів мають на меті створення доходів для вразливих груп населення, розширення прав і можливостей жінок; проекти, які в мікросоціальному масштабі борються з бідністю, сімейними негараздами, поширюють культурно-масову діяльність, мистецтво, рятують традиції та звичаї або просувають екологічні акції та захист довкілля тощо. Залучення місцевих громад гарантує, що потреби всіх зацікавлених сторін враховуються і задовольняються в міру можливостей керівників проекту, створюючи результати, вигідні для більших верств суспільства (Діденко, 2008).

Трансформація суспільства м. Суми за допомогою соціальних проектів передбачає місцеве управління, яке створює нові можливості та структури, а також більший простір свободи для мешканців, створюючи таким чином середовище, сприятливе для розкриття потенціалу території міста та області. Отже, мова йде про виправлення несприятливих ситуацій, що перешкоджають задоволенню потреб жителів та місцевому розвитку, яке розглядається як здатність генерувати соціальний та економічний добробут (Boisier, 2005).

Через це ми виходимо з припущення, що структурні зміни з соціальної бази можуть бути приведені в рух за допомогою комплексних стратегічних планів (місцевих і громадських), які передбачають участь різноманітних складових у процесах створення цінності та генерування економічного і

соціального добробуту. Це мікросоціальна та регіональна перспектива, яка може розвиватися на різних територіальних рівнях відповідно до еволюції процесу, керованого на місцевому рівні.

Управління проектами з цієї точки зору є процесом «мікропланування» на місцевому рівні, тобто «знизу вгору», але не випускає з уваги важливість «зверху вниз» (Кобиляцький, 2002). Таким чином, участь громадян на місцевому рівні є важливою вимогою, адже, як ми вже згадували раніше, активна участь місцевого населення в проектах є надзвичайно важливим фактором для інтегрованого розвитку, враховуючи необхідність змін у соціальній структурі та максимальної мобілізації місцевих людських і природних ресурсів.

Пропонуємо розглянути основні етапи реалізації соціального проекту, інакше кажучи його життєвий цикл. Життєвий цикл управління проектом — це покрокова структура передового досвіду, яка використовується для супроводу проекту від його початку до кінця. Він надає менеджерам проектів структурований спосіб створення, виконання та завершення проекту.

Цей процес управління соціальним проектом зазвичай включає чотири етапи, такі ж як і для будь-якого іншого проекту: ініціація, планування, виконання та закриття проекту (рисунок 2.1). Деякі науковці також включають п'яту фазу «моніторингу та контролю» між етапами виконання та закриття. Дотримання кожного кроку допоможе команді проекту збільшити шанси на досягнення своїх цілей (Кобиляцький, 2002).



Рисунок 2.1 - Етапи успішної реалізації соціального проекту

Етап 1. Ініціювання.

На етапі ініціації ми визначаємо проект, тобто формуємо цілі проекту, обсяг і ресурси проекту, а також ролі, які потрібні в команді. Також необхідне уявлення про очікування зацікавлених сторін від проекту. Це вирішальний етап для успіху проекту. Без ясності щодо того, чого потрібно досягти і чому, проект ризикує не досягти кінцевих цілей і не відповідати очікуванням зацікавлених сторін (Балакірева, 2002).

Серед важливих кроків на даному етапі ми виділяємо такі як спілкування із зацікавленими сторонами для розуміння мети та бажаних результатів проекту, визначення обсягу проекту, визначення цілей SMART (конкретних, вимірних, досяжних, релевантних і обмежених у часі), уточнення ресурсів, таких як бюджет і часові обмеження, підтвердження розміру команди та необхідних ролей, визначення того, як часто та які зацікавлені сторони будуть

залучатися протягом усього проекту, складання проектної пропозиції та статуту проекту (Яременко, Артюх, 2002).

Інструменти та документи, які використовуються на етапі ініціації, можуть включати:

- проектну пропозицію, яка визначає проект і окреслює основні дати, вимоги та цілі;

- статут проекту – це остаточний документ, який описує проект і основні деталі, необхідні для досягнення його цілей. Це може включати потенційні ризики, переваги, обмеження та ключові зацікавлені сторони;

- діаграма RACI, що визначає ролі та обов'язки членів команди проекту.

Етап 2. Планування.

На етапі планування ми визнаємо кроки для фактичного досягнення цілей проекту — «як» завершити проект. Для цього ми обов'язково встановлюємо бюджети, часові рамки та етапи, а також вихідні матеріали та необхідні документи. Цей крок також передбачає обчислення та прогнозування ризику, впровадження процесів змін і окреслення протоколів зв'язку. Якщо на етапі ініціації збираються наші ресурси, то на етапі планування вирішується, що з ними робити (Шендеровський, 2006).

Етап планування може включати такі важливі фази як визначення віх, які ведуть до досягнення мети, розробка розкладу завдань і етапів, включаючи приблизний час і потенційні часові буфери, налагодження процесів змін, визначення того, як і як часто спілкуватися з членами команди та зацікавленими сторонами, створення та підписання документів, таких як угоди про нерозголошення (NDA) або запити на пропозиції (RFP), оцінка та управління ризиком шляхом створення реєстру ризиків, проведення стартової зустрічі для початку проекту (Бондаренко, 2006).

Поширеними інструментами, які ми можемо використовувати на цьому етапі, є:

- Діаграма Ганта – горизонтальна гістограма, на якій учасники можуть бачити, які завдання потрібно виконати в якому порядку та скільки часу, як очікується, займе кожне з них;

- Реєстр ризиків – діаграма, у якій перераховано ризики, пов'язані з проектом, а також їхню ймовірність, потенційний вплив, рівень ризику та плани пом'якшення.

Етап 3. Виконання проекту.

Виконання проекту означає реалізацію нашого плану та підтримку команди. Загалом це означає відстеження та вимірювання прогресу, управління якістю, пом'якшення ризиків, керування бюджетом і використання даних для прийняття рішень (Єрмаков, 2003). Щодо конкретних дій, які необхідно впровадити задля успішної реалізації даного етапу, то варто згадати використання таких інструментів, як GANTT або діаграми згорання, для відстеження прогресу виконання завдань, реагування на ризики, коли вони проявляються, підтримка членів команди, їх мотивації мотивованими та консультування щодо поточних завдань. Не менше важливими також є інформування зацікавлених сторін про прогрес та внесення змін через запити на зміни.

Важливі інструментів, які нам слід використовувати на етапі виконання проекту:

- запити на зміни – це документи, які використовуються для пропозиції змін до обсягу або цілей проекту;

- діаграма згорання: ця діаграма розбиває завдання на детальному рівні та візуалізує кількість часу, що залишився.

Етап 4. Закриття проекту.

На завершальній стадії управління соціальним проектом ми завершаємо проектну діяльність, передаємо готовий продукт або послугу у користування громади і оцінюємо те, що пішло добре, а що не так, тобто підбиваємо підсумки.

Для того, щоб якомога краще оцінити зроблену роботу необхідно провести ретроспективи та фіксувати зміни, які ми можемо впровадити в майбутньому, створюємо звіт про завершення проекту, повідомити зацікавлених сторін про завершення проекту та надання звіту про вплив, спілкуватися з громадою, тобто потенційними споживачами нашого проекту та отримання зворотної інформації від них стосовно задоволення їх потреб (Пошетун, 2003).

Інструменти, які використовуються на етапі закриття, включають:

- звіт про вплив, у якому міститься низка показників, які демонструють, як ваш проект змінився, і представлений вашим зацікавленим сторонам;

- звіт про завершення проекту, що містить підсумок досягнень нашого проекту та містить ключові знання для майбутніх керівників проектів.

Отже, проаналізувавши всі фази управління соціальними проектами, ми можемо виділити такі найбільш ефективні засоби та інструменти, які можуть використовувати керівники для більш успішної реалізації свого проекту (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1. - Інструменти та засоби для управління проектом за етапом його реалізації

Етап ініціювання	Етап планування	Етап виконання	Етап завершення
<ul style="list-style-type: none"> ○ проектна пропозиція ○ статут проекту ○ діаграма RACI 	<ul style="list-style-type: none"> ○ діаграма Ганта ○ реєстр ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> ○ запити на зміни ○ діаграма згорання 	<ul style="list-style-type: none"> ○ звіт про вплив ○ звіт про завершення проекту

Підсумовуючи все вище сказане, можемо сказати, що розробка та реалізація соціальних проектів – це досить багатогранний процес, який поєднує участь громади, особливо на етапі ініціації та планування, самого ретельного планування, залучення необхідних ресурсів та постійну оцінку соціального проекту. Дотримуючись цих етапів і найкращих інструментів та практик, соціальні проекти можуть ефективно задовольняти потреби громади, сприяти позитивним змінам та більш справедливому та процвітаючому майбутньому. Успіх таких проектів полягає в їх здатності пристосовуватися до зовнішнього

середовища, залучати зацікавлені сторони та розширювати можливості громад для підтримки сталого розвитку.

2.2 Соціальні інновації: вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження

Соціальні інновації - це сьогодні досить популярне слово, термін з не дуже зрозумілим змістом, етикетка, під якою може ховатися все, що завгодно. Це не тому, що немає визначення. Навпаки, їх є кілька, і, можливо, навіть занадто багато. Мабуть, достатньо буде сказати, що соціальна інновація - це новий спосіб вирішення соціальних та економічних проблем, тобто інновації, які є не в першу чергу технічними, а справді соціальними, «суспільними». І деякі з цих інновацій дійсно змінюють суспільство.

Соціальні інновації змінюють життя громади та пропонують нові способи вирішення складних соціальних проблем. Вони полегшують життя людей, дозволяють розвивати нові технології та проекти, стимулюють економічне зростання та надихають громади брати участь у важливих питаннях. Соціальне проектування використовує ці інноваційні програми та проекти розвитку для покращення умов життя та позитивних змін у суспільстві, а така взаємодія допомагає розробляти стійкі та ефективні рішення, спрямовані на досягнення взаємної вигоди (Доронін, 2003).

Соціальні інновації часто базуються не на абсолютно нових або проривних ідеях, а скоріше на новому розумінні чи адаптації того, що вже існує. І це часто робиться через інноваційні проекти, які розробляються в міжсекторальній співпраці. Таким чином, вирішальним елементом соціальної інновації може бути поєднання різних точок зору, різних перспектив і різних способів ведення справ (Друкер, 1985).

Сучасні суспільні виклики мають транскордонний характер і часто виникають на рівні місцевих та регіональних органів влади різних держав. Соціальні інновації можуть відігравати важливу роль у створенні соціальної,

економічної та територіальної згуртованості. Тому пропонуємо розглянути досвід ЄС і як він відіграє роль у просуванні, сприянні та об'єднанні цих процесів у країнах-членах даного союзу.

Комітет реформ закликає Європейську Комісію при розробці своєї політики серйозно розглянути питання, в якому Комісія, держави-члени та міста визначатимуть доцільність політики та регулювання ЄС на місцевому рівні. Це ще більш важливо у випадку проектів соціальних інновацій, які часто мають місцеву та регіональну спрямованість (Фукуяма, 2004). Комітет також закликає визнати соціальні інновації як інструмент для вирішення найрізноманітніших соціальних проблем і поліпшення якості життя громадян.

Комісія повинна відігравати провідну роль у подальшому розвитку соціальних інновацій, обміні знаннями та поширенні передового досвіду, а також у забезпеченні того, щоб суб'єкти соціальної економіки приймали політику, в тому числі у сфері охорони здоров'я, соціального забезпечення, житла та активного пошуку роботи, яка б заохочувала соціальні інновації між різними рівнями влади, а також у створенні справжньої європейської спільноти соціальних інновацій (Хай, Андор, 2013).

Рада Європи закликає країни усунути бар'єри, зробити соціальні інновації критерієм для заявок на європейське фінансування, відкрити фонди і програми для нетрадиційних інститутів і груп, а також забезпечити простір для експериментів, який може прийняти невдачу експерименту.

Також Рада Європи спонукає країни розробити механізм моніторингу та оцінки впливу з використанням чітких індикаторів для відстеження розвитку процесів соціальних інновацій в державах-членах ЄС, зокрема, в соціальній економіці. Це дозволить визначити вплив соціальних інновацій та поширювати цю інформацію та історії успіху. Це полегшить легше отримати фінансування (Ханссон, Йохансон, Лейтнер, 2000).

Важливу роль у реалізації повного потенціалу соціальних інновацій відіграє сама Рада реформ. Вона запрошує своїх членів експериментувати з

соціальними інноваціями на місцевому рівні, залучаючи інші місцеві органи влади, бізнес, навчальні заклади та громадськість, а також обмінюючись досвідом. Рада Європи підкреслює важливість соціальних положень в оцінці тендерів на державні закупівлі та запрошує Європейську Комісію перевірити, чи належним чином вони виконуються та впроваджуються в державах-членах (Asteriou, Agiomirgianakis, 2009). Крім того закликає до гнучкості в чинних правилах державної допомоги для сприяння соціальним інноваціям. Пропонує вивчити потенціал для інновацій на основі капіталу членів та участі в існуючих соціальних інновацій та програмах соціальних інвестицій, які, як правило, базуються на моделях, керованих інвесторами.

В умовах складної соціально-економічної ситуації та суперечливого перебігу суспільно-політичних процесів в Україні особливої актуальності набуває пошук нових засобів, здатних забезпечити вихід з кризи та сприяти досягненню соціального прогресу. Соціальні інновації мають стати відправною точкою для оновлення нашого суспільства. Водночас, згідно з Індексом соціального прогресу (джерело – міжнародна інформаційна платформа Social Progress Imperative), рисунок 2.2., Україна перебуває у другій групі країн, що наздоганяють за рівнем інноваційності. Даний індекс в певній мірі відображає вплив соціальних інновацій на велику кількість показників цього рейтингу, такі як права людини, екологічна стійкість, охорона здоров'я, доступ до освіти, сприяючи підвищенню якості життя та підвищенню рівня соціального прогресу в країні.

сприяють розвитку громадянських суспільств; це, в свою чергу, створює сприятливі умови для обміну ідеями та співпраці в розв'язанні різних соціальних проблем. Такі зв'язки між соціальним прогресом країни, соціальними інноваціями та реалізацією проектів є важливими для формування стійких і ефективних рішень для благополуччя суспільства.

Незаперечним фактом є те, що євроінтеграційний курс України став головним зовнішньоекономічним пріоритетом розвитку держави. Дотримання євроінтеграційного курсу України має сприяти посиленню співробітництва в інноваційній сфері, що дозволить країні отримати досвід технологічної модернізації вітчизняного виробництва шляхом освоєння нових наукоємних технологій, а також додаткові переваги від спільної науково-технічної діяльності з країнами-членами ЄС з рівними умовами для реалізації інноваційних проектів, використання інституційних, інформаційних та фінансових можливостей країн-членів ЄС. На жаль, українські компанії часто використовують стратегії трансферу та запозичення інновацій, які загрожують передачею країнам застарілих технологій. Для досягнення рівня інноваційного розвитку країн-членів ЄС Україні необхідно орієнтуватися на стратегію нарощування інноваційного потенціалу, яка здатна забезпечити високий технологічний рівень розвитку країни за рахунок ефективного використання власних науково-технологічних ресурсів. Водночас, українські компанії розуміють важливість соціальних інновацій, а також розвитку стратегій соціальної відповідальності (Доронін, 2003).

Якщо в розвинених країнах соціальні інновації набули значного поширення, мають рекомендовані механізми впровадження та підтримки, охоплюють широке коло проблем, то в Україні активне впровадження таких інновацій тільки починається і обмежується невеликим колом схожих проблем. Також в Україні не сформовано універсального механізму інтеграції та оцінки соціальних інновацій, що вимагає використання кращих практик з урахуванням

специфіки сфер застосування. Одним з таких механізмів є створення соціальних підприємств (Фонсека, Фарія, Ліма, 2019).

Соціальні інновації мають багато тематичних напрямів і наразі впроваджуються в багатьох сферах людської діяльності. Це підтверджують дані міжнародної інформаційної платформи Social Innovation Exchange, яка надає вичерпну інформацію щодо впровадження соціальних інновацій у світі та виступає комунікаційним посередником між авторами інноваційних проєктів (Рижикова, 2017). Незважаючи на наявний інноваційний потенціал, впровадження соціальних інновацій у різних сферах в Україні має певні труднощі, як ми побачили за даними Індексу соціального прогресу 2022. Важливою складовою соціальної сфери є соціальна інфраструктура, яка розглядається як постійна сукупність елементів, що створюють умови для задоволення потреб на рівні, визначеному принципами та можливостями держави і суспільства. За своєю структурою інфраструктура соціальної сфери - це система галузей економіки, які забезпечують ефективність діяльності всіх закладів соціальної сфери (освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, торгівля та громадське харчування, охорона навколишнього природного середовища, культура і мистецтво) (Шкіпе Г., Веланд). Україна взяла курс на побудову інноваційної моделі розвитку економіки, що підтверджено в багатьох нормативно-правових документах. Одним з головних чинників побудови такої моделі є якість освіти. Система освіти створює передумови для інноваційного розвитку економіки країни, але відсутність інноваційних процесів в системі освіти може сповільнити розвиток конкурентоспроможної економіки. У всій структурі освіти існують проблеми, які потребують швидкого реагування, негайного вирішення за допомогою інновацій, будь то шкільна, професійно-технічна чи вища освіта. У сучасних ринкових умовах найважливішим інструментом, що забезпечує стабільність розвитку країни та її конкурентоспроможність, є професійний розвиток персоналу відповідно до поточних і перспективних вимог зовнішнього та

внутрішнього середовища. У цих умовах персонал, його професійна кваліфікація, рівень компетентності все частіше стають вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі. Серед широкого кола проблем, з якими стикається виробництва в період трансформації економіки України, центральне місце належить ефективності професійного розвитку працівників, задіяних у виробництві.

Отже, в Україні соціальні інновації існують, але вони обмежені та зосереджені в окремих сферах (допомога дітям-сиротам, інвалідам, внутрішньо переміщеним особам, профорієнтація та екологічні акції), і не можуть забезпечити вирішення основних проблем економічного розвитку. Усунення існуючих проблем потребує впровадження соціальних інновацій на місцевому рівні з метою забезпечення ефективної реалізації інноваційного потенціалу в соціальній сфері. Основним фактором побудови нової моделі є якість освіти. Система освіти створює передумови для інноваційного розвитку економіки країни, але відсутність інноваційних процесів в системі освіти може сповільнити розвиток конкурентоспроможної економіки (Гріліхес, 1997). Соціально-економічний прогрес України, подолання масової бідності та підвищення добробуту народу неможливі без переходу до інноваційного науково-промислового розвитку. Водночас інноваційний розвиток економіки та суспільства потребує певних умов, серед яких нагромадження високотехнологічного капіталу, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції, створення високотехнологічних автоматизованих робочих місць, відповідне підвищення рівня освіти та кваліфікації громадян України. Тільки в соціально-економічній системі, яка здатна інтегрувати науку, освіту і виробництво, організувати їх взаємодію, створюються масові інновації і формується суспільна потреба в них.

Якщо підсумувати викладену вище інформацію, то можна зробити висновок про те, що країни Європи та Україна у сфері впровадження соціальних інновацій мають як спільні риси так і відмінні (табл. 2.1).

Таблиця. 2.2 – Порівняльна характеристика процесу впровадження інновацій країн Європи та України

Аспекти порівняння	Країни Європи	Україна
Спільні риси		
Усвідомлення важливості соц. інновацій	Розуміння ролі соціальних інновацій у вирішенні проблем та підвищення якості життя громад	
Потреба у підтримці інновацій	Визнання необхідності створення механізмів підтримки соціальних інновацій та їх реалізації у різних сферах життя	
Відмінності		
Рівень розвиненості	Вже має значний досвід і розвинуту інфраструктуру для впровадження соціальних інновацій	Тільки починає активно цим займатися і має обмежену кількість реалізованих проєктів
Механізми впровадження	Сформовано багато механізмів та підходів для оцінки, фінансування та підтримки соціальних інновацій	Цей процес лише починається
Спектр проблем	Країни займаються соціальними інноваціями в широкому спектрі сфер, включаючи охорону здоров'я, освіту, екологію та ін	Фокусується на обмеженому колі сфер, таких як підтримка армії, допомога постраждалим від війни, дітям-сиротам, інвалідам та ін

Отже, як ми бачимо з таблиці, що країни Європи, що Україна, визначають для себе важливість впроваджуючи соціальні інновації, незважаючи на те, що вони мають різний рівень розвитку, різний обсяг та підходи. Також, підсумовуючи все вище написане та акцентуючи увагу на важливості соціальних інновацій для розвитку економіки та суспільства та для вирішення проблем громади, можемо сказати, що люди отримують краще життя завдяки цим інноваціям, які реалізуються в рамках конкретних соціальних проєктів. Ці

проекти змінюють стандарти та можливості спільнот шляхом впровадження новаторських рішень у сферах, таких як освіта, охорона здоров'я та екологія, та інших. Соціальні інновації сприяють формуванню стійких і прогресивних суспільств, як у Європі наприклад, а також сприяють участі громадськості в вирішенні проблем і створенню нових можливостей для зростання.

2.3 Роль менеджменту та проектного менеджера в реалізації соціальних проектів в Україні

Будь-яким проектом, в тому числі і соціальним, потрібно керувати певним чином. У цьому випадку слово «менеджмент» має вирішальне значення. Воно походить від англійського manage, що означає спрямовувати, керувати або управляти. Однак походження слова можна знайти в латинському слові manus, тобто рука. Спочатку це слово означало ручне управління кінями. Однак термін «менеджмент» може стосуватися не лише процесу управління, а й групи менеджерів в організації або міждисциплінарної дисципліни, яка використовує закони інших дисциплін (Афзал, Хан, Муджтаба 2018).

У літературі ми можемо зустріти значну кількість визначень управління проектами. Вони відрізняються один від одного вибором різних слів, але суть у них однакова. По суті, управління проектами – це універсальний інструмент для впровадження масштабних змін. Впроваджуючи ці зміни, необхідно орієнтуватися на задані цілі, які досягаються в певні терміни і певними методами. Ключовою інформацією тут є той факт, що це універсальний інструмент. Теоретично можна стверджувати, що немає суттєвих відмінностей у питаннях, які вирішують проектні менеджери, як між секторами в Україні, так і за кордоном (Ахмед, Анантатмула, 2017).

Тому працівник задіяний у соціальних проектах буде використовувати цей інструмент так само, як і працівник комерційної організації, орієнтованої на

отримання прибутку. З цією гіпотезою ми продовжуємо наше емпіричне дослідження.

Управління проектами коротко визначено Інститутом управління проектами, згідно з яким це застосування знань, навичок, інструментів і методів до проектної діяльності для задоволення вимог проекту. Управління проектами здійснюється шляхом застосування та інтеграції процесу управління проектами через ініціювання, планування, виконання, моніторингу і контролю та закриття. Керівник проекту є особою, відповідальною за досягнення цілей проекту. Інститут управління проектами дає таке визначення особи керівника проекту, а також вказує на те, що ця особа повинна мати певні компетенції (знання методів та інструментів і певні навички) (Берг, Карлсен, 2016).

Керцнер (2009), який зазначає, що успішне управління проектом означає успішне досягнення цілей проекту:

- у визначений час;
- в рамках заданого бюджету;
- на необхідному рівні продуктивності/технологій;
- при ефективному та раціональному використанні виділених ресурсів;
- прийнятих замовником.

Роль менеджера проекту описана Люке (2004), який вважає, що це «особа, на яку покладено завдання планування проекту та управління повсякденним виконанням проекту. Це також особа, яка несе найбільшу відповідальність за прагнення до успіху. Ця особа отримує дозвіл від спонсора і відіграє центральну роль на всіх етапах життєвого циклу проекту, від розробки і організації до завершення і оцінки - і на всіх проміжних етапах». Люке (2004) далі стисло і досить практично перераховує завдання, які повинен менеджер проекту повинен керувати. Він повинен набирати здібних учасників, забезпечити часові рамки для проектної діяльності, підтримувати чітке бачення соціального проекту, координувати діяльність, вести переговори з вищими

органами влади і особливо зі спонсором, вирішувати конфлікти, визначати необхідні ресурси, встановлювати проміжні результати, управляти бюджетом, стежити за тим, щоб кожен робив свій внесок у досягнення стратегічних цілей організації, стежити також за тим, щоб проект не відставав від графіка, гарантувати, що цілі проекту будуть досягнуті вчасно і в рамках бюджету.

У сучасних умовах управління соціальними проектами відіграє важливу роль у вирішенні соціальних проблем, а підвищення якості життя стає все більш актуальним питанням, ця сфера поєднує в собі ідеї проектного менеджменту та характеристики соціального підприємництва з метою досягнення соціальних цілей та сприяння розвитку міста.

Розробка стратегій і реалізація комплексних планів є наріжними каменями управління соціальними проектами. Дуже важливим методом управління є постановка чітких цілей, розуміння потреб громади та врахування соціальних питань допоможуть спрямувати соціальний проект у правильному напрямку (de Rezende, та ін., 2021). Такі аналітичні методи, як SWOT-аналіз, можуть допомогти визначити ключові фактори, які впливають на успіх проекту та досягнення цілей, як ми це дослідили і зробили в п.1.3 нашої роботи.

Планування та організація трудових, часових, фінансових, матеріальних ресурсів у соціальному проектуванні мають вирішальне значення. Сюди відносяться визначення критично важливих завдань, розподіл коштів та розробка графіків, які допомагають забезпечити ефективне виконання завдань та досягнення запланованого соціального впливу. Залежно від конкретних вимог і складності проекту використовуються різні стилі планування, залежно від конкретних вимог і складності проекту (de Rezende, та ін, 2021).

Ефективна комунікація також відіграє вирішальну роль у функціонуванні соціальних систем та проектів, адже саме вона забезпечує колективне розуміння та співпрацю між усіма учасниками соціального проекту, включаючи зацікавлені сторони та громадські об'єднання. Особливо успішному виконанню

усіх запланованих завдань будуть регулярне звітування, використання електронних засобів комунікації та прозорість зв'язків (Кук-Девіс, 2002).

Крім того, важливими аспектами соціального проектування є робота з прогнозування ризиків, фінансова діяльність та оцінка ефективності, тобто виявлення неявних пасток, оптимізація витрат та оцінка результатів за допомогою критеріїв і звітів допомагають забезпечити сталість та успішне виконання завдань.

Таким чином, соціальне проектування – це складна і важлива сфера, яка вимагає використання різноманітних стилів, стратегій та інструментів менеджменту для досягнення соціального впливу та покращення якості життя громад, а саме управління проектами в соціальних сфері, виходячи з вищесказаного, є процесом того, яким чином організації з реалізації соціальних проектів використовують отримані ресурси для втілення суспільно корисних проектів з використанням цих самих інструментів і методів менеджменту в управлінні проектами (Кук-Девіс, 2002).

Оформимо наші висновки цієї частини підрозділу в наступній таблиці:

Таблиця 2.3 – Роль методів менеджменту в управлінні соціальними проектами

Метод менеджменту	Інструмент	Значення в управлінні соціальними проектами
Розробка стратегій	SWOT-аналіз	Визначення ключових факторів успіху проекту, врахування сильних і слабких сторін, можливостей та загроз
Планування ресурсів	Бюджетування	Ефективне розподілення коштів, оптимізація витрат для досягнення запланованого соціального впливу
Ефективна комунікація	Звітування	Сприяння колективному розумінню мети проекту, прозорість взаємодії між учасниками та громадськими організаціями

Продовж. табл. 2.3

Робота з ризиками	Прогнозування ризиків	Ідентифікація можливих проблем, підготовка стратегій для запобігання негативним наслідкам
Оцінка результатів	Критерії оцінки	Визначення ефективності, аналіз результатів та корекція проектних дій для досягнення соціальних цілей

Як бачимо, різноманітність методів та інструментів управління соціальними проектами забезпечує високу ефективність їх реалізації та допомагає мінімізувати ризики під час виконання проектних робіт на різних етапах життєвого циклу проекту.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ В М. СУМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

3.1 Соціальні виклики м. Суми та роль соціальних проектів у їх вирішенні

Нещодавня світова соціально-економічна криза, а також повномасштабне вторгнення продемонстрували неспроможність ринкової економіки впоратися з низкою суспільних проблем, що спровокувало створення та розвиток принципово нової концепції – співпраці бізнесу та держави, відомої як соціальна економіка. Вигоди від розвитку такої гібридної форми можна шукати у двох напрямках – соціальному (розглядається як потенціал для інтеграції індивідів, підвищення зайнятості незахищених верств населення, покращення процесів соціальної інтеграції і, не в останню чергу, формування соціального капіталу) та економічному (пов'язаному з реалізацією економії державних коштів на соціальні виплати та здійсненням додаткових видатків на протидію довготривалому безробіттю). Саме в контексті концепції соціальної економіки соціальні підприємства в м. Суми та в Україні в цілому, відіграють особливо важливу роль у забезпеченні ресурсів для надання соціальних послуг вразливим групам населення, які потребують підтримки для ведення незалежного життя.

Соціальні проекти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного та дієвого соціального захисту вразливих членів суспільства. Соціальні проекти також слід розглядати як розумні та стійкі інвестиції, оскільки вони не тільки допомагають людям, але й, за умови правильного підходу, виконують профілактичну, стимулюючу та заохочувальну функції. Необхідно підкреслити ключову роль високоякісних, інтегрованих та персоналізованих проектів з точки зору розвитку навичок та здібностей людей, покращення їхніх можливостей та допомоги їм максимально ефективно використовувати свій потенціал протягом усього життя (Артюшкіна, 2004).

Соціальні проекти лежать в основі підходу до соціальних інвестицій та систем соціального захисту, оскільки вони, разом із соціальними виплатами,

покривають різні види ризиків, з якими людина може зіткнутися протягом свого життя, а особливо зараз. Тому взаємодоповнюваність і взаємозв'язок між пільгами та соціальними проектами повинні бути посилені для забезпечення адекватного втручання, з особливим акцентом на послуги з активізації, щоб дати можливість людям брати активну участь на ринку праці та в житті суспільства (Батанов, 2001).

Водночас, у сфері «виробництва» соціальних проектів можна виділити низку викликів, серед яких: необхідність покращення якості надання, доступності та охоплення (Вовк, 2016). Крім того, попит на соціальні послуги та проекти з очевидних причин надзвичайно зріс за останні роки внаслідок появи принципово нових, неоднорідних і більш складних потреб, зумовлених війною в країні, демографічними змінами, економічними та соціальними наслідками кризи, зростаючою нерівністю, технологічними змінами та реформуванням національних соціальних систем.

Соціальне підприємство – це насамперед бізнес із соціальними цілями. Основними відмінними рисами соціальних підприємств є колективне управління та демократичне прийняття рішень; обов'язкове реінвестування прибутку в соціальну діяльність, а не його розподіл у вигляді дивідендів; комбіноване використання ринкових та державних ресурсів; прагнення до максимізації соціальної користі для суспільства. Тобто, можна зробити логічний висновок, що основною метою соціального підприємства є не отримання прибутку за будь-яку ціну, як це є метою бізнес-структури, а досягнення балансу між отриманням прибутку та досягненням виразного соціального ефекту. При цьому слід зазначити, що фінансування соціального підприємства в Сумах може бути змішаним (Проць):

- через ринкові ресурси - доходи від власної підприємницької діяльності або контрактів на надання послуг (наприклад, делеговані соціальні проекти, охорону здоров'я та освіти, делеговані державними або місцевими органами влади);

- через неринкові ресурси - грантове фінансування (гранти) та пожертви.

Практика діяльності соціальних підприємств у сфері соціальних проектів та надання соціальних послуг в Сумах, на жаль, свідчить про певні недоліки, усунення яких є більш ніж нагальною потребою. В принципі, ці недоліки можна окреслити в наступних напрямках:

- політичний напрямок – відповідальні інституції та держава в цілому не проводять послідовної політики щодо соціального підприємництва та соціальних підприємств зокрема. Незважаючи на велику кількість підготовлених стратегій, планів і програм, досі немає усталеної філософії щодо реальної ролі та місця державних інституцій у процесах становлення нової соціальної економіки;

- законодавчий напрямок – у чинному українському законодавстві досі немає чіткого правового регулювання соціальних підприємств, хоча такі форми існують на практиці. У м. Суми існуючі соціальні підприємства мають різні організаційно-правові форми юридичних осіб відповідно до чинного законодавства, наприклад громадська організація Цукр, перший Сумський гуманітарний штаб, благодійні фонди та ін., і важливо застосовувати критерій реального соціального впливу. В окремих випадках передбачені додаткові реєстрації, але це залежить від галузевої спрямованості конкретної діяльності. Фрагментація законодавчої бази соціальних проектів та спеціалізованих підприємств неминуче впливає на формування цілісної та послідовної державної політики підтримки соціальної економіки та соціальних підприємств, що в кінцевому підсумку впливає на їхню стійкість та ефективність (Горілий, 2019);

- фінансовий напрямок – серйозною проблемою є також відсутність належного ресурсного забезпечення з конкретною метою забезпечення початкового та оборотного фінансування діяльності соціальних підприємств, надання будівельного фонду, обладнання тощо (яке в певних випадках взагалі

відсутнє). «Життя» багатьох соціальних підприємств вичерпується із завершенням забезпеченого та гарантованого проектного фінансування. Іншими словами, проектна модель фінансування визнає відсутність будь-якої сталості, що фактично зводить нанівець досягнення соціальної мети (Назарук, 2021).

Розвиток соціального підприємництва і, зокрема соціального підприємництва в Сумах є життєво важливим для членів громади, яке наразі характеризується надзвичайно високою концентрацією факторів ризику. Збільшення кількості осіб, які формують вразливі групи в нашій країні, відповідно до поглиблення їхніх проблем; існування довготривалого безробіття серед представників цих груп; існуючі обмеження існуючої традиційної політики на ринку праці та потреба в більш активній та інноваційній інтеграційній політиці, вказують на місце соціальних проектів та соціальних підприємств (Водолазський, 2017). Важлива роль, яку вони можуть відіграти у вирішенні низки нагальних соціальних проблем, таких як безробіття, сприяння зайнятості, надання якісних соціальних послуг тощо, лише натякає на невикористаний потенціал соціальних проектів у майбутньому та повинні отримати належну інституційну підтримку.

3.2 Перспективи розвитку та реалізації соціальних проектів у м. Суми

Планування соціальних проектів має ґрунтуватися на потребах людей, яких вони стосуються. Кожна окрема група має свої власні потреби. Загалом, потреби можна визначити як «мотиви до дії». Це конструкт чогось, що відчувається людиною або визначається експертом. Визначена клієнтом потреба є відправною точкою для роботи з клієнтом. У випадку планування на рівні громади, визначені потреби є основою для визначення пріоритетів та заходів у сфері соціальних послуг та проектів.

Сфера соціальних проєктів у м. Суми досить широка і включає в себе багато підтем. Вона також частково пов'язана з іншими сферами, такими як охорона здоров'я та освіта. Проте зараз враховуючи поточну ситуацію в Україні, зараз основні сили, задіяні у соціальних проєктах, спрямовуються на допомогу постраждалих від війни, переселенцям, дітям та людям похилого віку.

У розвиненій громаді міста система соціальних проєктів повинна виконувати, зокрема, такі функції (Солута, 2018) :

- активізаційну (підтримка у взятті на себе відповідальності за вирішення соціальних ситуацій);

- захисну (зокрема, захист прав користувачів);

- координуючу (забезпечення інформування, доступності, консультування у вирішенні соціальної ситуації);

- компенсаторна (вирівнювання нерівності),

- превентивна (запобігання виникненню або поглибленню стану соціального виключення),

- реабілітаційну (коли діяльність соціальних проєктів призводить до виправлення несприятливої соціальної ситуації і людина повертається до нормального способу життя, який вона вела до виникнення ситуації).

Створювана система повинна поважати такі принципи та цінності, що історично та політично відповідають європейському простору: рівність, гідність, свобода, солідарність, участь.

Для того, щоб визначити перспективні напрямки соціального проєктування в місті Суми пропонуємо подивитися на цілісну картину соціальних проєктів, а також організацій, що їх впроваджують, по Україні. Як зазначалося раніше, важливу роль у створенні та реалізації соціальних проєктів відіграють державні установи, благодійні організації, громадські об'єднання, волонтерські групи та інші подібні організації, оскільки саме ці організації надають необхідну інфраструктуру, ресурси та персонал для реалізації соціальних проєктів та ініціатив, спрямованих на задоволення широкого кола

суспільних потреб. Їх участь та співпраця є важливим засобом досягнення цілей соціальних проектів, сприяння позитивним змінам та покращенню добробуту суспільства. Отже, давайте проведемо комплексний аналіз еволюції цих акторів, порівнюючи дані до і після вторгнення Росії в Україну.

Якщо до вторгнення пріоритетними сферами діяльності НУО були культура, спорт і туризм (36,0%) та освіта (29,1%), то зараз про них згадують рідше. Натомість підтримку армії та допомогу жертвам російської агресії визнали пріоритетними 43% НУО, тобто підтримка армії зросла на 21,3%, а допомога жертвам російської агресії - на 25,3%.

Таблиця 3.1 - Основні сфери діяльності до та після повномасштабного вторгнення (% серед усіх НУО/ОГО)

Сфера діяльності	до лютого 2022	після лютого 2022	
Підтримка армії, ветеранів	21,9 %	43,2%	зростання
Допомога жертвам війни та переселенцям	17,5%	43,2%	зростання
Культура, спорт, туризм	36%	27,2%	зменшення
Освіта	29,1%	23,8%	зменшення
Правова підтримка	17,1%	14,7%	зменшення
Захист прав людини	15,2%	13,3%	зменшення
Допомога незахищеним верствам населення, людям з особливими потребами	11,5%	12%	зменшення
Екологія	14,7%	10,3%	зменшення
Соціальне підприємництво	10,7%	8,4%	зменшення
Наукові та аналітичні дослідження	9,8%	7,9%	зменшення

Головним ресурсом для створення даної таблиці стало соціологічне дослідження «Українське громадянське суспільство в умовах війни – 2022» проведене Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) в рамках проекту «Секторальна підтримка діяльності громадянського суспільства України», який реалізується ІСАР «Єднання» у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД).

З даної таблиці можна зробити висновки, що найбільш актуальним напрямком для реалізації в м. Суми є допомога жертвам війни та переселенцям. Нові соціальні ініціативи, спрямовані на допомогу військовим та постраждалим людям, мають великий потенціал для міста Суми в сучасному світі, де відбуваються страшні військові події. Напрямок гуманітарної допомоги для реалізації нових соціальних проектів є життєво важливим для соціально-економічного розвитку і відновлення, особливо зараз, коли громада потребує підтримки та сили. Необхідними соціальними проектами у даному напрямку будуть, по-перше, термінові соціальні послуги, як от будівництво та відновлення житла, наприклад, будівництво нових будинків і ремонт пошкоджених будівель для мешканців Сумської громади, які втратили свої домівки в наслідок війни; по-друге, постачання та забезпечення матеріалами, необхідних для будівництва. Також важливим є будівництво тимчасового житла для постраждалого населення, в якому воно може жити до відновлення. Останній напрямок, що має найбільше значення для соціальних проектів, – це забезпечення базових потреб, тобто розподіл продуктів харчування, води, одягу та предметів особистої гігієни серед людей, які постраждали від конфлікту. Прикладами реалізації соціальних проектів з допомоги людям, які постраждали від військових дій, є створення Першого Сумського гуманітарного штабу, що має на меті надання підтримки громадян, вимушено-переселеним особам та дітям-сиротам. Їхня діяльність пов'язана з видачею необхідних продовольчих та непродовольчих товарів, створення малих ініціатив для допомоги українській армії, і тд.

На тлі зовнішніх та внутрішніх загроз українські військові працюють у складних умовах, захищаючи безпеку, суверенітет та інтереси країни. Отже, швидке посилення та допомога армії має вирішальне значення для зміцнення її оборонного потенціалу та відновлення злагоди в регіоні.

Військова модернізація, медичне обслуговування, психологічна підтримка, соціальна інтеграція та професійна підготовка - це ключові сфери, які можуть бути вирішені за допомогою різних проектів в м. Суми, спрямованих на підтримку української армії та її особового складу. Крім того, для забезпечення успіху важливо задовольняти різноманітні потреби військових. Проекти, спрямовані на підтримку поранених солдатів та їхніх родин, а також тих, хто зазнав стресу під час служби, мають вирішальне значення. Це може включати створення медичних центрів, реабілітаційні програми та ініціативи з психологічної підтримки. Крім того, важливими є проекти, які допомагають ветеранам адаптуватися до цивільного життя, пропонуючи можливості для професійного розвитку та навчання. Необхідно також підтримувати військові бази, забезпечувати потреби та комфорт особового складу. Підтримка української армії – це не лише запорука безпеки нації, але й вияв вдячності тим, хто ризикує своїм життям заради Батьківщини. Одним з яскравих успішних прикладів реалізації соціальних проектів даного напрямку є створення ініціативи з виготовлення маскувальних сіток для військових благодійного фонду «МИ ТУТ». Спільними зусиллями державні установи, волонтери та неурядові організації в м. Суми, а також міжнародні союзники можуть втілити ці плани в життя.

Як ми бачили з таблиці, існує безперечна потреба та можливість впровадження соціальних проектів в освіті та навчанні в Сумах для того, щоб сприяти позитивним змінам та розвитку громади в цілому. Розробка програм та ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової грамотності та доступу до технологій може стати ключовим актуальним напрямком у даній сфері, оскільки цифрове середовище набуває все більшого значення в сучасному

житті. Крім того, актуальною і важливою є політика підтримки STEM-освіти (наука, технології, інженерія та математика), вона стимулюватиме інтерес учнів до наукового пошуку, розвиватиме критичне мислення та заохочуватиме до розробки інноваційних підходів і рішень у різних галузях. Також окремої уваги заслуговують програми, що сприяють навчанню дітей з особливими потребами, яка надасть можливості для розвитку всім дітям, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей.

Ще до повномасштабного вторгнення можна було бачити велику кількість поданих соціальних проєктів у сфері освіти для отримання їх фінансування, проте лише одиницям вдалося його виграти. Одним з таких був реалізований проєкт «Створення STEAM-центру на базі Сумської спеціалізованої школи №7 ім. М.Савченка», який дозволив дітям 5-11 класів вивчати новітні IT-технології та опанувувати інформатику, фізику, хімію, біологію не через теорію, а за допомогою дослідів та дослідів. У рамках даного проєкту було використано 3D-принтери, моделі розумних будинків – «Інтернет речей», цифрові мікроскопи, роботи-маніпулятори та мобільні роботи, комп'ютери та програмне забезпечення (Інформаційний портал Сумської міської ради).

У розвитку освіти та навчання в м. Суми ці соціальні проєкти не лише сприятимуть розвитку освітньої системи, а й виховують активну, освічену та конкурентоспроможну молодь, що має важливе значення для сталого розвитку міста та країни.

Особливе місце займають культурні соціальні проєкти, які теж є важливими для міста Суми, оскільки вони допомагають зберігати та розвивати культурну спадщину, формувати людську ідентичність та зближувати людей, що живуть у різних соціальних групах. Культурна інфраструктура підтримує місто, забезпечує відчуття приналежності та зміцнює соціальні зв'язки. Прикладами таких соціальних проєктів є фестивалі та інші культурні заходи, ініціативи, спрямовані на популяризацію мистецтва і творчості, різноманітні

літературні та освітні проекти Це можуть бути мистецькі, музичні, театральні, ремісничі ярмарки, які об'єднують мешканців різного віку та соціальних верств для спільного відпочинку та спілкування, мистецькі простори, де розвивається мистецтво, творчі майстерні, де кожен може розвивати свої творчі здібності, а також літературні читання, літературні фестивалі, книжкові ярмарки, освітні програми з популяризації читання та літератури.

Як і у випадку з проектами у сфері освіти, соціальні ініціативи в культурному напрямку активно розвивалися до повномасштабного вторгнення та брати участь в різних грантових програмах. Серед таких реалізованих проектів треба згадати фестиваль ідей «Суми майбутнього» 2017 року, метою якого був обмін наявним досвідом, а також ідеями та інформацією щодо можливостей розвитку культурної частини міста та зміцнення його позитивного іміджу (Інформаційний портал Сумської міської ради). А якщо говорити про схожі свіжі проекти, то прикладом слугує фестиваль сучасного мистецтва «Ніч міста», де було задіяно 24 локації з понад 30 різних цікавих активностей від майстер класів та фотозон до театральних вистав та лицарських боїв.

Варто також зазначити, що наступні напрямки реалізації соціальних проектів в м. Суми, які ми зазначимо далі, не є такими надмірно пріоритетними, як попередні, але в кінцевому підсумку вони несуть у собі перспективи.

Економічні та екологічні завдання зроблять свій внесок у вирішення різноманітних проблем населення міста Суми. Такі ініціативи можуть включати проекти та програми зі стимулювання покращення грошового обігу, які можуть складатися з допомоги малим та середнім підприємствам, вдосконалення прогресивних технологій, інвестиційного мерчандайзингу та підтримки стартапів, а також екологічні соціальні завдання, що включають програми з відновлення екосистем, зменшення викидів вуглекислого газу, розширення альтернативних силових активів та впровадження екологічних технологій.

Розвиток інфраструктури, що включає дороги, транспортні мережі, електроенергетику та генерацію, може бути ключовим для забезпечення

зручностей для громадян. Такі ініціативи мають на меті будівництво та модернізацію проспектів, удосконалення громадського транспорту, водопостачання та каналізації.

Життєво важливими будуть також завдання забезпечення соціальної справедливості та добробуту. Це можуть бути соціальні ініціативи, спрямовані на забезпечення однакових можливостей для всіх верств населення, такі як програми соціальної підтримки, доступ до шкільної освіти та охорони здоров'я, а також допомога вразливим корпораціям.

Для наочності створимо в таблицю, у якій конкретно відобразимо користь від реалізації соціальних проектів в м. Суми.

Таблиця 3.2 – Соціальний ефект від реалізації соціальних проектів різних напрямків

Потреби громади у напрямках соціальних проектів	Соціальний проект	Соціальний ефект від реалізації даного проекту
Допомога жертвам війни та переселенцям	Будівництво житла для переселенців; забезпечення базових потреб; надання психологічної підтримки; Приклад: Перший гуманітарний штаб	Підтримка та забезпечення необхідними ресурсами, такими як житло, продукти харчування, вода та предмети особистої гігієни, що сприяє полегшенню адаптування до нових умов та створює основу для початку нового життя; підтримка психологічного та емоційного благополуччя
Допомога армії	Створення медичних центрів; розвиток програм психологічної підтримки, проекти з задоволення потреб військових Приклад проекту: виготовлення маскувальних сіток для військових благодійного фонду «МИ ТУТ»	Збереження життя та здоров'я ветеранів, сприятиме їхній швидшій реабілітації та наданню комфортних умов медичної допомоги; зниження рівню стресу серед військовослужбовців, сприяння психічному здоров'ю та підтримці під час та після служби

Продовж. табл. 3.2

Освіта та навчання	Програми підвищення цифрової грамотності; STEM-освіта; Проекти для дітей з особливими потребами Приклад: Створення STEAM-центру	Забезпечують широкого доступу до сучасних технологій та наукових знань, що сприяє розвитку критичного мислення та інноваційних навичок учнів, створення умови для дітей з особливими потребами для їхнього повноцінного розвитку та включення у соціум
Культура та мистецтво	Фестивалі та мистецькі заходи; проекти популяризації мистецтва; літературні програми Приклади проектів: Фестиваль ідей, Ніч міста	Збереження культурної спадщини, об'єднання громади та підтримка креативного розвитку, зміцнення культурного іміджу та сприяння розвитку творчих початків в суспільстві, створення умов для обміну ідеями
Економіка та екологія міста	Проекти підтримки підприємств; ініціативи; розвиток інфраструктури	Економічне зростання та створення робочих місць, збереження природи та зниження впливу на довкілля, підвищення зручності та якості життя громади
Соціальна справедливість та добробут	Програми соціальної підтримки; доступ до освіти та охорони здоров'я; підтримка вразливих груп населення	Зменшення бідності, бездомності та вирівнювання соціальних нерівностей, забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я, збереження благополуччя та соціальної інтеграції вразливих груп

Якщо ми проаналізуємо Стратегію розвитку міста Суми 2023, то виділимо чотири ключові напрямки вдосконалення нашого міста та громади, а саме – доступність, створення міста, спрямованого на людей, розвиток конкурентоспроможної економіки та ефективність управління.

З метою підвищення мобільності та доступності в місті Суми, стратегічний документ окреслює кілька ключових шляхів для покращення

ситуації. Серед них – модернізація транспортної системи, забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями та створення ефективних каналів отримання інформації для туристів та інвесторів. Крім того, пріоритетом має стати підхід, орієнтований на громадян. Це передбачає інвестиції в розвиток зелених зон, реалізацію програм здорового способу життя та посилення заходів безпеки в місті, отже надаючи пріоритет добробуту та умовам життя своїх мешканців, місто може значно покращити якість їхнього життя. Для економічного процвітання міста Суми необхідно розвивати конкурентне середовище. Цього можна досягти за допомогою таких заходів, як залучення бізнесу, розширення можливостей для працевлаштування та сприяння інноваціям і зростанню. Розвиваючи сильну економіку, місто може створити позитивне та стале майбутнє для своїх громадян. Для того, щоб місто Суми процвітало, необхідно впроваджувати різноманітні зміни, які матимуть вирішальне значення для ефективного використання навичок та внеску громадян у розвиток громади. Таким чином, вкрай важливо створити відповідні системи управління в усіх сферах міського управління (Сумська міська рада, 2019).

Проте вкрай важливо зазначити, що наразі дана стратегія розвитку міста до 2030 не є актуальною та підлягає активному коригуванню, адже даний документ створювався ще до повномасштабного вторгнення, яке повністю перевернуло пріоритетні напрямки розвитку та реалізації соціальних проектів.

Як наслідок та соціальний ефект від впровадження соціальних проектів та ініціатив у сферах підтримки військових, допомоги жертвам війни, освіти та навчання, культурного та мистецького розвитку та ін. може зробити значний внесок у розвиток суспільства. Допомога військовослужбовцям та допоміжному персоналу має на меті покращити їхній фізичний та психічний стан через медичну та психологічну підтримку. Соціальні проекти для людей, які постраждали від війни, сприяють їхній інтеграції в суспільство через медичну, психологічну, рекреаційну та доглядову підтримку. У сфері освіти і

навчання соціальні проекти допомагають підвищити якість і доступність освіти, в тому числі шляхом розробки нових освітніх програм і підтримки науковців та викладачів. Культурні проекти організують заходи та знаходять засоби для просування творчості, збереження культурної спадщини та розвитку мистецьких цінностей у суспільстві.

Ще одним наслідком слугує те, що такі соціальні проекти суттєво впливають не лише на діяльність організацій, але й на все суспільство, формуючи новий проектно-орієнтований соціальний порядок. Це також означає, що соціальний проект як форма діяльності поступово стає організаційною стратегією для суспільства з метою забезпечення більш ефективного управління зростанням і динамікою громади та її оточення. Sjömbloom (2006) пише, що цей процес не може бути запланований і є несподіваним або є вищою формою втручання, яка перевищує попередні, для вирішення проблем, які вважаються незвичайними. Сприйняття суспільства як проектно-орієнтованого вимагає особливої проектно-орієнтованої точки зору, однією з потенційних форм якої є поява нових соціальних груп або соціального класу - проектного класу, що виникає в результаті цієї трансформації (Ковач-Кучерова 2006). Це лише висококваліфікований і новий тип спільноти за інтересами, що вбудовується в постмодерне суспільство окремо, але існують також специфічні методи співпраці та розподілу влади, а також розробки методів серед місцевої та експертної еліти (Ковач-Кучерова, 2006).

Це важлива характеристика, оскільки кожен проект планується і реалізується з урахуванням відповідного соціального, економічного та екологічного контексту. Ці проекти навмисно чи ненавмисно мають позитивний чи негативний вплив на навколишнє середовище, незважаючи на те, що під час планування проекту культурний, соціальний, міжнародний, політичний, фізичний та екологічний контекст повинні бути взяті до уваги.

Таким чином, місто Суми не просто має можливості, але й є привабливим для реалізації різноманітних соціальних проектів. Його динамічний розвиток,

наявність численних ресурсів та активна громадська мережа створюють потужне підґрунтя для ініціатив та проектів у різних сферах. Вдосконалення сучасних соціальних завдань може сприяти підвищенню рівня життя мешканців громади та зробити місто більш привабливим для фінансування, що сприятиме його сталому розвитку. Такий комбінований метод може сприяти збереженню культурної спадщини, підвищенню рівня освіти та добробуту населення, розширенню екологічної свідомості та створенню сприятливих умов для економічного підйому. Реалізація соціальних проектів у Сумах є важливим кроком на шляху до створення сучасного та комфортного середовища для всіх його жителів.

ВИСНОВОК

Основною метою дипломної роботи в цілому було представити соціальні проекти як спосіб вирішення проблем громади м. Суми у спробі виявити важливість таких проектів для мешканців громади, специфіку управління соціальними проектами в Україні, порівняння закордонного та вітчизняного досвіду впровадження соціальних інновацій. Підцілями були визначення та пропозиція перспективних соціальних проектів та заходів для забезпечення добробуту громади і можливого підвищення рівня життя. Ці цілі були досягнуті в дипломній роботі.

У теоретичній частині дипломної роботи пояснено основну термінологію, вплив та вигоди для громади від соціальних проектів, методи та етапи їх впровадження, а також роль менеджменту та проектного менеджера в їх реалізації. Були описані різні фази життєвого циклу проекту і представлені деякі основні технічні та поведінкові компетенції, включаючи часто використовувані інструменти управління проектами. Все це було зроблено зі спробою застосувати загальну теорію до некомерційного сектору соціальних проектів.

Серед іншого, він може слугувати джерелом базових знань для проектних менеджерів у сфері соціальних проектів. Тим не менш, робота не ставить за мету бути «фаховим виданням» з управління проектами, що вже є метою широкого кола публікацій. Він є передумовою успіху проектів у сфері соціальних проектів та підвищення інтересу до них з боку тих, хто має проекти в організаціях соціального обслуговування і формально називаються проектними менеджерами, у підвищенні їхньої компетентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Social Progress Index 2022. URL: <https://www.socialprogress.org/global-index-2022overview/> (дата звернення: 13.11.2023).
2. Інформаційний портал Сумської міської ради.
URL: <https://sumy.pb.org.ua/>
3. Сумська міська рада - Стратегія розвитку міста Суми 2030, 2019
URL: https://smr.gov.ua/images/documents/Strategia/Strategia_Sumi_2030.pdf
4. Абригані, Бернар, Руї Гомес та Дірк де Вільдер. T-Kit (2007) - Управління проектами. Прага: Національний інститут дітей та молоді, 109 с.
5. Asteriou D., Agiomirgianakis G. M. (2001) Human capital and economic growth: time series evidence from Greece. *Журнал моделювання політики*. 2001. № 5, с. 481-489.
6. Артюшкіна Л.М. (2004) Соціальний педагог школи: теорія і практика роботи. - Суми: СДПУ ім. А.С.Макаренка, 124 с.
7. Афзал, А., Хан, М.М., Муджтаба, Б.Г., (2018) – Вплив компетенцій проектних менеджерів, емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства на успіх проекту в секторі інформаційних технологій. *Mark. Manag. Innovat.* 12 (2), с. 142-154.
8. Ахмед, Р., Анантатмула, В.С., (2017) – Емпіричне дослідження лідерської компетентності проектних менеджерів та результативності проектів. *Eng. Manag. J.* 29 (3), 189-205.
9. Балакірева О.М. (2002) – Моніторинг соціальних проектів і програм. //Соціальна робота в Україні на початку XXI століття: проблеми теорії і практики: *Матеріали доповідей на Міжнародній науково-практичній конференції 29-31 жовтня 2002 р. Частина 2.* – К.:ДЦССМ, с. 241-246.
10. Батанов О.В. (2001) – Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні: *Монографія.* – К., с. 260.

11. Баркер, Стівен та Роб Коул (2009) – Управління проектами на практиці. *1-е вид., перероб. і доп. Прага: Града, с. 155.*
12. Безпалько О.В. (2010) – Соціальне проектування : *навч. Посіб. Київ, с. 127.*
13. Вовк С. (2015) – Місцеве самоврядування: сенс, тенденції, перспективи // Самоврядування та самоорганізація територіальних громад: *Матеріали наук.-практ. конф. (Львів, 24-25 червня 2015 р.). – Львів, с. 124- 128.*
14. Водолазкий В.В. (2017) – Формування зв'язків із громадськістю в органах місцевого самоврядування України: соціологічний аналіз моделей: *Автореф. дис... канд. соціол. наук.– К., с. 16.*
15. Соціальне планування у місцевих громадах: теорія і практика: метод. реком. / за заг. Ред. О. В. Безпалько. – К. : *Видавничий дім «Калита», 2008.– с. 134*
16. Бендова, Клара (2012) – Основи управління проектами. *Оломоуц: Університет Палацького в Оломоуці, с. 112.*
17. Берг, М.Е., Карлсен, Я.Т., (2016) – Дослідження практики коучингового стилю лідерства в проектах.
18. Бондаренко Ю. В. (2006) – Оцінка соціальних проектів та програм як інструмент ефективного управління недержавною некомерційною організацією. – К., с. 127.
19. Борнштейн, Д. (2007) – Як змінити світ: Соціальні підприємці і сила нових ідей. Видавництво Оксфордського університету, с. 49.
20. Борнштейн, Д., і Девіс, С. (2010). Соціальне підприємництво: Що потрібно знати кожному. *Видавництво Оксфордського університету, с. 154.*
21. Burke, Rory (2007) Вступ до управління проектами: один маленький крок для менеджера проекту. Великобританія: *Burke Publishing, с. 283.*
22. Буряк, В. (2018) – Соціальне підприємництво як форма вирішення соціальних проблем. *Науковий вісник Ужгородського університету, 28(2), с. 104-107.*

23. De Rezende, L.B., Blackwell, P., Denicol, J., Guillaumon, S., (2021) Основні компетенції для Управління складними оборонними проектами, с. 56.
24. Hloušek, Jan та Zuzana hloušková (2011) – Залучення ресурсів для діяльності НУО, *Збірник матеріалів для неурядових організацій, що працюють у соціальній сфері. Видання 1.* Градець Кралове: Гаудеамус.
25. Гаврдова, Зузана (1999) – Компетентність у практиці соціальної роботи. Прага: OSMIUM, с. 167.
26. Huánek, Vladimír, Prouzová Zuzana, Škarabelová, Simona та ін. (2007) – Неприбуткові організації у сфері публічних послуг. *Видання 1, Брно: Центр досліджень досліджень неприбуткового сектору, с. 292.*
27. Гріліхес З. (1997) – Освіта, людський капітал і зростання: особиста перспектива. *Journal of Labor.* № 15. с. 330-344.
28. Діс, Дж. Г. (1998) – Смысл "Соціального підприємництва." *Журнал соціальних інновацій Стенфордського університету*, 1(1), 30–39.
29. Доронін О.Д. (2003) – Соціальна політика: екскурс в історію / Доронін О. Д. //Актуальні проблеми леми політики : зб. *Наук. Пр. - Одеса : Юрид. Пра, - Вип. 17. - с. 343-349.*
30. Друкер П. Ф. (1985) – Інновації та підприємництво: практика і принципи. - New York.
31. Елкінгтон, Дж., і Хартіган, П. (2008) – Сила нерозумних людей: Як соціальні підприємці створюють ринки, які змінюють світ. *Видавництво Гарвардського бізнес-рев'ю.*
32. Єрмаков І.Г. (2003) – На шляху до школи життєвої компетентності: проектний підхід // *Метод проектів: традиції, життєві результати. – К.: Департамент, с. 15-16.*
33. Чваловський, Вацлав (2005) – Управління проектами, або Смуга перешкод на довгій дистанції. *Видання 1. Прага: ASPI, с. 132.*
34. Cooke-Davies, T., 2002 – "Реальні" фактори успіху в проектах. *Int. J. Proj. Manag.* 20 (3), с. 185-190.

35. Керцнер, Гарольд (2009) – Управління проектами: системний підхід до планування, планування та контролю. *10-е видання. Нью-Джерсі: John Wiley & Sons*, с. 1264.
36. Кліланд, Д. (1994) – Управління проектами: стратегічний дизайн та реалізація, с. 328.
37. Луеке, Річард (2004) – Управління великими і малими проектами: фундаментальні навички для виконання в рамках бюджету і вчасно. *Бостон: Видавництво Гарвардської бізнес-школи*, с. 175.
38. Некола, Ярослав (2008) - Управління проектами у двадцяти розділах. *Градець Кралове: Гаудеамус*, с. 129.
39. Гьорьог, М. (2008) – Управління проектами. *Видавництво "Аула"*, Будапешт, Угорщина, с. 258-264.
40. Назарук В. (2021) Довідник навчальних курсів/тренінгів для соціальних підприємців / В. Назарук, М. Гончарова. – Київ, с. 18.
41. Немець, Володимир (2002) – Управління проектами. Прага ,с. 182.
42. Ньютон, Річард (2008) – Успішний менеджер проектів. Прага: Града, с. 255.
43. Майр, Й., & Марті, І. (2006) – Дослідження соціального підприємництва: Джерело пояснення, передбачення і задоволення. *Журнал світового бізнесу*, 41(1), с. 36–44.
44. Сол, Дж. (2007) – Соціальна інновація, *Inc.: 5 стратегій для стимулювання зростання бізнесу через соціальні зміни*. Видавництво Джоссі-Басс, с. 87.
45. Інститут управління проектами. Посібник з управління проектами : (посібник РМВОК). 5-е вид., перероб. І доп. *Newtown Square: Інститут управління проектами, 2013, 390 с.*
46. Словник інноваційних термінів [Електронний ресурс] – Режим доступу : [//http://www.pfoperm /Dictionary.asp#s12](http://www.pfoperm /Dictionary.asp#s12)

47. Пометун О.І. (2003) – Молодь обирає дію: Соціальне проектування – новий підхід до виховання молоді // *Метод проектів: традиції, перспективи, життєві результати: Практико зорієнтований збірник.* – К.: Департамент, с. 327-333.
48. Програма економічного і соціального розвитку Сумської міської територіальної громади на 2022 рік та основні напрями розвитку на 2023-2024 роки – електронний доступ: https://docs.google.com/viewer?Url=http://smr.gov.ua/images/documents/Rishennia/Sesii/2022/18-ses-26.01.2022/2705-MR_dod_6.xls&embedded=true
49. Проць Н. (2021) – Соціальне підприємництво. Досвід Норвегії / Н. Проць [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lcci.com.ua/socialne-pidpryyemnyctvo-dosvid-norvegiji/>.
50. Сотула О.В. (2018) – Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки, 2018 [Електронний ресурс] / О.В. Сотула / Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
51. Рижикова Н. І. (2017) – Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств та об'єднань агропромислового виробництва: стратегії, механізми та інструментарій : монографія. Харків: ТОВ: "Смугаста друкарня", с. 400.
52. Хан Й., Андор Л. (2013) – Посібник із соціальних інновацій. Регіональна та міська політика. Брюссель: Європейська Комісія, с. 71.
53. Ханссон Б., Йохансон У., Лейтнер К. (2000) – Вплив людського капіталу та інвестицій у людський капітал на продуктивність компаній: докази з літератури та результати європейського опитування. *Журнал American Economic Review.* № 5. с. 1184-1208.
54. Фонсека Т., Фарія П., Ліма Ф. (2019) – Людський капітал та інновації: важливість оптимальної організаційної структури завдань. *Дослідницька політика.* № 48. с. 616-627.

55. Фукуяма Ф. (2004) – Довіра. Соціальні чесноти і шлях до процвітання / Ф. Фукуяма. - М. : АСТ, Єрмак, с. 54.
56. Швальбе, Кеті (2006) – Вступ до управління проектами. Бостон: *Thomson Course Technology*, с. 316.
57. Шевчук, І. (2016). Роль соціальних проектів у розвитку громад. *Економіка та держава*, 11, с. 91-94.
58. Шендеровський К. (2006) – Моніторинг в соціальній роботі. – К., Главник, с. 144.
59. Шкіпе Г., Веланд Р. (2022) – Вплив інновацій на економічне зростання. URL: https://mpra.ub.unimuenchen.de/22270/1/MPRA_paper_22270.pdf.
60. Шьоблом, Стефан (2006) – На шляху до проєктованого державного сектору - поширення проєктів як явище. В Sjöblom, S. - Andersson, K. - Esklund, E. - Godenhjelm, S. (ред.): *Розповсюдження та управління проєктами*. Видавництво Гельсінського університету, Гельсінкі, с. 9-33.
61. Яременко О.О. (2004) Науковий супровід соціальних проєктів: ідеологія і структура процесу. *Соціологія*. № 1. с. 76–87
62. Ярябка, А. (2009) – Порівняння теорії менеджменту сучасних проєктних організацій. *Сучасні моделі менеджменту*. XL, № 7-8.