

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАТЮШЕНКО Олексій Володимирович

УДК 351.83/.84:304.4:005.8](477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ
ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктор філософії

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

_____ О. В. Матюшенко

Науковий керівник – Сивак Тетяна Володимирівна, доктор наук з державного управління, доцент

КИЇВ – 2023

АНОТАЦІЯ

Матюшенко О. В. Комплексний механізм управління соціальними проєктами в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування механізмів управління соціальними проєктами у публічній сфері, розроблено та обґрунтовано комплексний механізм і визначено напрями забезпечення його життєздатності в сучасних умовах соціально-економічного розвитку держави.

Запропоновано модель комплексного механізму управління соціальними проєктами, що ґрунтується на взаємодії: нормативно-правового, організаційного, фінансового, інформаційно-комунікаційного та мотиваційного механізмів, й обґрунтовано доцільність її застосування в контексті вдосконалення управління соціальними проєктами та запровадження технологій стратегічного проєктування і портфельного проєктного управління у сферу соціально-економічного розвитку України.

Удосконалено класифікацію соціальних проєктів, зокрема запропонована їх диференціація за такими ознаками: сутність новизни, характер потреби, ініціатор проєкту, призначення, черговість реалізації, рівень новизни, темп здійснення, спадкоємність, результативність, черговість реалізації, рівень новизни, вплив на якість соціального розвитку, обсяг застосування, темп здійснення, спадкоємність, результативність, сутність масштабу, особливості фінансування.

Обґрунтовано комплексний механізм управління соціальними проєктами як системне, соціально-технологізоване використання інструментів, методів і технологій проєктного менеджменту, публічного управління та соціального проєктування з метою досягнення визначених цілей соціального проєкту в залежності від його життєвого циклу. Визначено та

охарактеризовано три ключових аспекти забезпечення функціонування комплексного механізму управління соціальними проектами: нормативне, регламентне та методичне; технічне, інформаційне та технологічне; організаційне та кадрове.

Удосконалено структуру організаційного механізму управління соціальними проектами на національному рівні, зокрема обґрунтовано такі рівні організаційної структури: стратегічний – проєктний офіс; функціональний – офіс управління проєктом; операційний рівень – група (команда) реалізації соціального проєкту.

Охарактеризовано структуру фінансового механізму управління соціальними проектами, що складається із механізму бюджетного фінансування державних цільових програм і державної підтримки інвестиційних проєктів; механізму державного фінансування соціальних послуг за допомогою технології соціального замовлення; механізму багатоканального фінансування. Удосконалено структуру механізму багатоканального фінансування соціальних проєктів, зокрема запропоновано такі складові: проєктне / грантове фінансування (державні та міжнародні фонди, банківські кредити), бюджетне фінансування / співфінансування (ППП, місцеві бюджети, цільові програми, державні та комерційні підприємства) та благодійність (фандрайзинг, краудфандинг, ендаумент, волонтерство, самофінансування).

Виявлено особливості інформаційно-комунікаційного механізму управління соціальними проектами та встановлено, що основною його метою є забезпечення належного рівня інформаційної взаємодії між усіма стейкхолдерами соціального проєкту протягом усіх етапів його життєвого циклу. Удосконалено комунікаційну складову управління соціальним проєктом, зокрема з метою забезпечення управління комунікаціями на етапах планування, реалізації та контролю запропоновано й обґрунтовано доцільність розробки комунікаційної стратегії соціального проєкту, що ґрунтується на

використанні соціального маркетингу та запропоновано основні складові процесу розробки комунікаційної стратегії соціального проєкту

Запропоновано сукупність специфічних принципів управління соціальними проєктами: чітке формулювання соціально-значущої мети соціального проєктування та визначення ресурсів її досягнення; врахування механізму цілепокладання у плані реалізації соціального проєкту, тобто сукупність соціальних технологій і методів; формування ресурсної бази соціального проєкту з врахуванням нематеріальних активів (соціокультурних та соціально-психологічних ресурсів); чітке визначення ролі і статусу кожного учасника соціального проєкту в залежності від їх ролі у кожному етапі життєвого циклу. Запропоновані принципи є основоположними під час формування організаційної структури управління соціальним проєктом.

Обґрунтовано напрями вдосконалення інфраструктури управління соціальними проєктами як функціональної передумови дієвості комплексного механізму, яка становить собою сукупність інституцій різної організаційно-правової форми, що об'єднані спільною метою створення умов для реалізації функцій управління соціальними проєктами в державі. Встановлено, що удосконалення інфраструктури управління соціальними проєктами має здійснюватися за такими напрямками: фінансово-економічний супровід проєктної діяльності у сфері соціального розвитку; інституціональний супровід соціальних проєктів; науковий супровід всіх етапів соціальних проєктів; кадрове забезпечення учасників проєктної діяльності у сфері соціально-економічного розвитку держави.

Набуло подальшого розвитку уточнення понятійно-термінологічного апарату в контексті предмета дисертаційного дослідження, зокрема подано авторські визначення понять: «соціальне проєктування» – різновид управлінської функції з реалізації послідових процесів соціальної діяльності, що є впорядкованими у просторі та часі, а також сукупність методів, засобів і технологій управління, що направлені на досягнення визначених державою цілей соціального розвитку; «соціальний проєкт» – ініційоване та розроблене

суб'єктом публічного управління соціальне нововведення, метою якого є створення соціально значущої для суспільства цінності, що матиме тривалі позитивні наслідки після його реалізації; «управління соціальними проєктами» – система взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів, що спрямовані на досягнення цілей проєкту та зорієнтовані на зміну соціальної ситуації в напрямку визначеного стану соціальної системи.

Набули подальшого розвитку теоретичні обґрунтування застосування наукового підходу у проєктну діяльність суб'єктів публічного управління, зокрема шляхом залучення представників науково-експертного середовища до всіх етапів життєвого циклу соціального проєкту, а також запровадження заходів державної підтримки науково-дослідних робіт з питань соціального проєктування та підготовки фахівців для сфери управління соціальними проєктами.

Ключові слова: соціальний проєкт, соціальне проєктування, соціальний розвиток, соціальне замовлення, комплексний механізм, нормативно-правовий механізм, фінансовий механізм, організаційний механізм, інформаційно-комунікаційний механізм, публічно-приватне партнерство, публічне управління, управління проєктами (проєктний менеджмент), інфраструктурний проєкт, науковий (дослідницький) проєкт.

ANNOTATION

Matiushenko O. V. Complex mechanism of management of social projects in Ukraine. – Qualifying Scientific Work on the Rights of the Manuscript.

The Dissertation on Competition of a Scientific Degree of the Doctor of Philosophy on a Specialty 281 “Public Management and Administration”. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

In the thesis, it's done the theoretical substantiation of the mechanisms of managing social projects in the public sphere, it has been developed and substantiated a complex mechanism, the directions for ensuring its viability in the

modern conditions of the socio-economic development of the state have been determined.

It's proposed a model of the complex mechanism of social project management that it based on interaction of: legal, organizational, financial, information-communication and motivational mechanisms, and the expediency of its application in the context of improving the social project management and the introduction of strategic planning and portfolio project management technologies in the sphere of socio-economic development of Ukraine is substantiated.

It has been improved the classification of social projects and is't proposed their differentiation according to the following features: the essence of the originality, the nature of the needs, he initiator of the project, the purpose, the order of implementation, the level of novelty, the impact on the quality of social development, the scope of application, the pace of implementation, succession, effectiveness, the essence of the scale, the peculiarities of financing.

It's substantiated the social project management system, which is specific for each social project depending on its product, and is defined as the systematic, socially technological use of tools, methods and technologies of project management in order to achieve the defined goals of the social project depending on its life cycle. Three key aspects of ensuring the functioning of the social project management system have been identified and characterized: normative, regulatory and methodological; technical, informational and technological; organizational and personnel.

The structure of the organizational mechanism for managing social projects at the national level has been improved, in particular, the following organizational structure levels have been substantiated: strategic – project office; functional – project management office; operational level – a group (team) of social project implementation.

It's characterized the structure of the financial mechanism for the management of social projects, consisting of the mechanism of budgetary financing of state target programs and state support for investment projects; it is using the mechanism of state

financing of social services and social ordering technology; mechanism of multi-channel financing. The structure of the multi-channel financing mechanism has been improved and in particular, the following components have been proposed: project / grant financing (state and international funds, bank loans), budget financing / co-financing (PPP, local budgets, targeted programs, state and commercial enterprises) and charity (fundraising, crowdfunding, endowment, volunteering, self-financing).

It was established and identified the features of the information and communication mechanism of social project management that its main goal is to ensure the appropriate level of information interaction between all stakeholders of a social project during all stages of its life cycle. It has been improved the communication component of social project management, in particular with the aim of ensuring communication management at the stages of planning, implementation and control, the feasibility of developing a communication strategy for a social project based on the use of social marketing and substantiated and have been proposed the main components of the process of developing a communication strategy for a social project.

It was proposed a set of specific principles of social project management such as: clear formulation of the socially significant goal of social planning and determination of resources for its achievement; taking into account the goal-setting mechanism in the plan for the implementation of a social project, a set of social technologies and methods; formation of the resource base of the social project, taking into account intangible assets (socio-cultural and socio-psychological resources); understandable definition of the role and status of each participant of the social project depending on their role in each stage of the life cycle. The principles are fundamental in the way of forming the organizational structure and management system of a social project.

The directions for improving the social project management infrastructure as a functional prerequisite for the effectiveness of the complex mechanism, which is a set of institutions of different organizational and legal forms, united by the common goal of creating conditions for the implementation of social project

management functions in the state, are substantiated. It was established that the improvement of the social project management infrastructure should be carried out in the following directions: financial and economic support of project activities in the field of social development; institutional support of social projects; scientific support of all stages of social projects; staffing of project participants in the field of socio-economic development of the state.

The clarification of the conceptual and terminological apparatus in the context of the subject of the research was further developed, in particular, the author's definitions of the concepts were presented: “social design” is a type of management function for the implementation of sequential processes of social activity, which are ordered in space and time, as well as a set of methods, means and management technologies aimed at achieving the goals of social development determined by the state; “social project” is a social innovation initiated and developed by a subject of public administration, the purpose of which is to create, stabilize, or modernize a socially significant value for society, which will have long-term positive consequences after its implementation; “management of social projects” is a system of interrelated measures in terms of terms, resources and executors, aimed at changing the social situation in the direction of the defined state of the social system.

It has been gained further development the theoretical justifications for the application of the scientific approach to the project activities of public administration subjects, in particular by involving representatives of the scientific and expert environment in all stages of the life cycle of a social project, as well as the introduction of state support measures for scientific research works on social design issues and the training of specialists in the field of social project management.

Keywords: social project, social design, social development, social order, complex mechanism, regulatory and legal mechanism, financial mechanism, organizational mechanism, information and communication mechanism, public-private partnership, public administration, project management, infrastructure project, scientific (research) project.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Матюшенко О. В. Багатоканальне фінансування соціальних проєктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронне наукове фахове видання. 2022. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.8.12>

2. Матюшенко О. В. Соціальне проєктування: теоретичні підходи до визначення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-01>

3. Матюшенко О. В. Комплексний механізм управління соціальними проєктами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання*, 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.14>

4. Матюшенко О. В. Теоретико-методологічні засади дослідження поняття «соціальне проєктування». *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2022. № 15-16. С.161-166. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.15-16.161>

5. Matiushenko O., Syvak T. The project approach in the process of public servants training in Ukraine. *Project approach in the didactic process of universities - international dimension*. 2021. Vol. 1 (3). С. 127-136. *Особистий внесок: обтрунтовано необхідність застосування проєктного підходу у діяльність закладів вищої освіти в умовах трансдисциплінарності, студентоцентризму та практико орієнтованого навчання.*

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Матюшенко О. В. Громадські цінності соціального проєкту: підходи до визначення. *Публічне управління в Україні: історія державотворення,*

виклики та перспективи : мат. XII наук. інтернет-конф за міжнар. уч. для аспірт. та доктор., 28 трав. 2021 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. С. 23-26.

7. Матюшенко О. В. Соціальні проекти в Україні: організаційний механізм управління. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні* : мат. VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. за міжнар. уч., 29 квіт. 2021. Полтава: Національний університет ім. Ю. Кондратюка, 2021. С. 50-52.

8. Матюшенко О. В. Сталий розвиток України як пріоритет національної безпеки: проектний підхід до забезпечення. *Сектор безпеки України: актуальні питання науки і практики* : зб. наук. статей, тез, доповідей та повідомлень за матер. VIII Міжнар. наук-практ. конф. Серія «Сектор безпеки України». Харків: Друкарня Мадрид, 2020. Вип. 35. С. 305-307.

9. Матюшенко О. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «соціальний проект в державному управлінні». *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи* : мат. X міжнар. наук.-практ. конф. аспірт. та доктор. з державного управління, 31 трав. 2019. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 37-39.

10. Матюшенко О. В. Управління соціальними проектами у публічній сфері: інфраструктурне забезпечення. *Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє* : зб. тез. XXI Міжнар. наук. конгресу. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2021. С. 299-301.

11. Матюшенко О. Соціальний проект як спосіб реалізації публічної політики. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : мат. II Всеукр. наук.-практ. конф. за між. уч., 22 лис. 2019. Київ: НАДУ, 2019. С. 164-166.

12. Матюшенко О. Удосконалення системи управління соціальними проектами в контексті розвитку публічного адміністрування. *Становлення публічного адміністрування в Україні* : мат. XI Конф. студ. та молод. вчених за міжнар. уч. / за ред. О. Б. Белової. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 244-247.

13. Матюшенко О. Управління соціальними проектами в Україні: інституціональне забезпечення. *Україна 2030: публічне управління для*

забезпечення сталого розвитку : мат. щор. міжнар. наук.-практ. конф., 23-26 жовт., 2020. Київ: НАДУ, 2020. Т.2. С. 156-157.

14. Матюшенко О. Ціннісні аспекти формування публічної політики у сфері соціального розвитку. *Політичні трансформації сучасного суспільства* : зб. мат. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 15 квіт. 2020. Полтава : ПДАА, 2020. С. 92-95.

15. Матюшенко О. В. Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері соціального проектування. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : О. Андрєєва, І. Криворучко, Н. Ларіна ; за заг. ред. Л. Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 138-1139.

16. Матюшенко О. Розвиток соціального підприємництва в Україні. *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи* : міжнар. наук.-практ. конференція за участю народних депутатів України, 10 вер. 2021 р. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 264-265.

17. Матюшенко О. Механізм багатоканального фінансування соціальних проєктів в Україні. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба* : міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вчених, 15 березня 2022 р. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С. 240-241.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	13
ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	23
1.1. Соціальне проєктування у публічному управлінні: теоретичні підходи до визначення	23
1.2. Соціальний проєкт: характеристика, види та класифікація	41
1.3. Управління соціальним проєктом у публічній сфері: технології та механізми	63
Висновки до розділу 1	74
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	78
2.1. Нормативно-правовий механізм управління соціальними проєктами в Україні	78
2.2. Організаційний механізм управління соціальними проєктами в Україні	98
2.3. Фінансування соціальних проєктів в Україні: механізми забезпечення	108
2.4. Інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальними проєктами	121
Висновки до розділу 2	132
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ	136
3.1. Пріоритетні напрями розвитку соціальних проєктів у сфері публічного управління України	136
3.2. Комплексний механізм управління соціальними проєктами: обґрунтування складових компонентів	150
3.3. Інфраструктура управління соціальними проєктами як основа забезпечення життєздатності комплексного механізму	167
Висновки до розділу 3	179
ВИСНОВКИ	183
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	189
ДОДАТКИ	218

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Держінвестпроект	- Державне агентство із інвестицій та управління національними проектами
ДФКУ	- Державна інноваційна фінансово-кредитна установа
ДФРР	- Державний фонд регіонального розвитку
ЄІБ	- Європейський інвестиційний банк
ЄК	- Європейська комісія
ЄС	- Європейський Союз
ЖКГ	- житлово-комунальне господарство
ЖЦСП	- життєвий цикл соціального проекту
ЗК	- загальна компетенція
КМУ	- Кабінет Міністрів України
МОН	- Міністерство освіти і науки України
МФУ	- Міністерство фінансів України
НРР	- Національна рада реформ
ППП	- публічно-приватне партнерство
СК	- спеціальна компетенція
СП	- соціальний проект
США	- Сполучені Штати Америки
ТЕО	- техніко-економічне обґрунтування
УКФ	- Український культурний фонд
УФСІ	- Український фонд соціальних інвестицій
ФСЄ	- Фонд Східна Європа
СОМВІ	- комунікація для впливу на поведінку

ВСТУП

Актуальність теми. Управління проектами є однією із найбільш прогресивних управлінських технологій сучасності, що стрімко розвивається і поширюється у різні сфери, у тому числі у сферу публічного управління, удосконалюючи при цьому технологію публічного адміністрування. Завдяки технологіям проєктного менеджменту у публічній сфері реалізуються стратегії та програми, ефективніше здійснюються державні реформи, удосконалюється процес надання публічних та соціальних послуг тощо. Вагомою перевагою управління проектами для публічної сфери є вдосконалення діяльності державних інституцій, організацій та підприємств, раціональне використання обмежених державних ресурсів та досягнення визначених стратегічних цілей у встановлені терміни.

Зважаючи на останні події в Україні, зокрема потребу у відбудові майже загальнонаціонального масштабу, що визначено Планом відновлення України на період до 2032 року у вигляді 850 проєктів, які мають бути реалізовані за 15 національними програмами, потреба у інструментах та технологіях проєктного менеджменту у тому числі у соціальній сфері значно зростає. Перевага застосування технологій соціального проєктування та реалізації соціальних проєктів полягає також і в тому, що держава потребує не тільки значних іноземних інвестицій і фінансової допомоги, а має запровадити прозорі засоби контролю за іноземними інвестиціями та в цілому розвиток інвестиційної привабливості держави.

Саме тому управління соціальними проєктами у сфері публічного управління потребує додаткових наукових обґрунтувань, зокрема в аспекті вдосконалення механізмів, технологій та інструментів. Управління соціальними проєктами має свою специфіку, що суттєво відрізняється від інших сфер та галузей, і має бути врахована протягом усіх етапів життєвого циклу соціального проєкту. Управління соціальними проєктами потребує також відповідного ресурсного забезпечення, зокрема: нормативно-правового,

інституційного, організаційного, інформаційного, мотиваційного та комунікаційного, а також раціонального їх поєднання для досягнення визначених соціальних цілей в перспективі.

Питання соціального проектування, удосконалення соціальних послуг та розвитку соціальної сфери стали об'єктом досліджень низки вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: Антонової О. [2], Балакірева О. [6], Батченко Л. [8-9], Безпалько О. [11-12], Більської О. [15], Бойко-Бойчук Л. [19-20], Бурик З. [21; 22], Гераценко Н. [33], Горбатенко В. [35], Колтун В. [64; 65], Курбатова В. [76], Лукова В. [84], Шкуратової Н. [55], Іонової І. [58], Мельника Я. [107], Нагорної Г. [11-112], Обушна Н. [117], Пометун О. [127], Рачинський А. [65; 179], Романовської Л. [182], Терон І. [204], Фірсової С. [214], Маматової Т. та Чикаренко О. [213; 239] та інших. Важливе значення під час дослідження механізмів управління соціальними проектами стали праці, в яких було розглянуто питання стратегічного планування, проектування та розвитку на регіональному та місцевому рівнях таких науковців як: Белова О. [14], Богданов С. [18], Ігченко Д. [59], Коник Д. [67], Крупник А. [74-75], Парфьонов І. [119], Повна С. [124], Рач В. [178], Семенченко А. [185], Сивак Т. [1186-188], Телешун С. [197]. Під час обґрунтування складових комплексного механізму управління соціальними проектами важливе значення мали праці, в яких було детально розглянуто технології управління соціальними проектами, окремі механізми, зокрема правовий, фінансовий, організаційний, інформаційний, авторами яких є: Андрієнко В. [1], Бабаєв І. [4-5], Безверхнюк Т. [10; 205], Бушуєв С. [24-26], Дрідзе Т. [43], Зотов О. [53], Картов А. [60], Корженко В. [68], Костєва Т. [70-71], Михайлишин Г. [108], Мішина С. [110], Пономаренко О. [128], Софіщенко І. [191], Шаров Ю. [177], Яременко О. [220-222], Ярошенко Ф. [26] та інші.

Не дивлячись на достатньо високий науковий і практичний інтерес до питання соціального проектування в цілому та управління соціальними проектами, зокрема, у сучасних наукових дослідженнях було недостатньо приділено уваги обґрунтуванню механізмів управління соціальними

проектами у публічній сфері та взаємодії державних і недержавних суб'єктів у процесі запровадження соціальних змін. Отже, існує нагальна потреба у теоретичному обґрунтуванні комплексного механізму управління соціальними проектами в сучасних умовах розвитку України та його складових компонентів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконувалось відповідно до комплексного наукового проекту Національної академії державного управління при Президентові України (далі – НАДУ) «Державне управління та місцеве самоврядування» за темами (Додаток А): «Механізми запобігання політичної корупції в органах представницької влади в Україні» (ДР № 0119U101588); «Публічне управління інноваційним розвитком системи підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні» (ДР № 0119U101663); «Політична культура в забезпеченні єдності та консолідації українського суспільства» (ДР № 0120U101662), де автором як виконавцем було досліджено питання ролі політичного чинника у забезпеченні соціального розвитку, проблеми вдосконалення управлінської культури у процесі ініціації та реалізації соціальних змін та проаналізовано особливості управління соціальними проектами в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування механізмів управління соціальними проектами у публічній сфері та розробка комплексного механізму і визначення напрямів забезпечення його життєздатності.

Для досягнення мети було поставлено такі *завдання*:

- уточнити понятійно-категорійний апарат дослідження: «соціальне проектування», «соціальний проект», «управління соціальними проектами»;
- визначити специфічні характеристики соціальних проектів і запропонувати їх класифікацію;
- обґрунтувати комплексний механізм управління соціальними проектами та запропонувати принципи управління соціальними проектом;

- виявити стан нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності у сфері публічного управління;
- ідентифікувати й охарактеризувати основні механізми управління соціальними проєктами, зокрема: нормативно-правовий, організаційний, фінансовий, інформаційно-комунікативний та мотиваційний;
- запропонувати комплексний механізм управління проєктами у публічній сфері;
- обґрунтувати розвиток інфраструктури управління соціальними проєктами як основу забезпечення життєздатності комплексного механізму.

Об'єкт дослідження – управління соціальними проєктами в публічній сфері.

Предмет дослідження – комплексний механізм управління соціальними проєктами в Україні.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертації становлять фундаментальні положення теорії публічного (державного) управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань соціального проектування та соціального розвитку, проєктного та стратегічного менеджменту у публічній сфері, наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених з питань механізмів державного управління, діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, організаційного, інформаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності, удосконалення проєктної діяльності органів публічного управління тощо. У дисертації застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрагування, узагальнення, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, системного аналізу тощо.

Для досягнення визначеної у дисертації мети та завдань було використано зокрема такі наукові методи: для відбору наукової інформації за темою дисертації було використано аналітичний метод (п. 1.1.); з допомогою компаративного і логіко-семантичного методів було досліджено понятійно-термінологічний апарат дослідження (п. 1.2); за допомогою формально-

логічного методу та групування було здійснено аналіз нормативно-правових актів, що регламентують проєктну діяльність (п. 2.1.); метод статистичного дослідження використано під час аналізу кількості реалізованих проєктів (п. 3.1); з допомогою методу моделювання та декомпозиції було розроблено комплексний механізм управління соціальними проєктами (п. 3.2); методи ідеалізації, систематизації та узагальнення було використано для обґрунтування напрямків удосконалення інфраструктури управління проєктом та розробки висновків і практичних пропозицій (п. 3.3), використовувались також інші методи. Емпіричною основою дисертаційного дослідження стали нормативно-правові акти, статистичні, соціологічні та звітно-аналітичні матеріали органів публічного управління і державних фондів, а також особисті спостереження автора у процесі реалізації соціальних проєктів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в дисертації:

вперше:

- розроблено структуру комплексного механізму управління соціальними проєктами, що ґрунтується на взаємодії: нормативно-правового, організаційного, фінансового, інформаційно-комунікаційного та мотиваційного механізмів, й обґрунтовано доцільність її застосування в контексті вдосконалення управління соціальними проєктами та запровадження технологій стратегічного проєктування та портфельного проєктного управління у сферу соціально-економічного розвитку України;

удосконалено:

- класифікацію соціальних проєктів, зокрема запропонована їх диференціація за такими ознаками: сутність новизни, характер потреби, ініціатор проєкту, призначення, черговість реалізації, рівень новизни, темп здійснення, спадкоємність, результативність, черговість реалізації, рівень новизни, вплив на якість соціального розвитку, обсяг застосування, темп

здійснення, спадкоємність, результативність, сутність масштабу, особливості фінансування;

- структуру організаційного механізму управління соціальними проектами на національному рівні, зокрема обґрунтовано такі рівні організаційної структури: стратегічний – проєктний офіс; функціональний – офіс управління проєктом; операційний рівень – команда (група) реалізації соціального проєкту;

- комунікаційний механізм управління соціальним проєктом у зв'язку із необхідністю забезпечення управління комунікаціями на етапах планування, реалізації та контролю обґрунтовано доцільність розробки комунікаційної стратегії соціального проєкту, що ґрунтується на використанні соціального маркетингу та запропоновано основні складові процесу розробки комунікаційної стратегії соціального проєкту;

- структуру механізму багатоканального фінансування соціальних проєктів, зокрема запропоновано такі складові: проєктне / грантове фінансування (державні та міжнародні фонди, банківські кредити), бюджетне фінансування / співфінансування (ППП, місцеві бюджети, цільові програми, державні та комерційні підприємства) та благодійність (фандрайзинг, краудфандинг, ендаумент, волонтерство, самофінансування);

набули подальшого розвитку:

- понятійно-термінологічний апарат науки державного управління та галузі знань публічного управління та адміністрування, а саме шляхом визначення уточнення понять: «соціальне проєктування» – це різновид управлінської функції з реалізації послідових процесів соціальної діяльності, що є впорядкованими у просторі та часі, а також сукупність методів, засобів і технологій управління, що направлені на досягнення визначених державою цілей соціального розвитку; «соціальний проєкт» – це ініційоване та розроблене суб'єктом публічного управління соціальне нововведення, метою якого є створення соціально значущої для суспільства цінності, що матиме тривалі позитивні наслідки після його реалізації; «управління соціальними

проектами» – система взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів, що спрямовані на досягнення цілей проєкту та зорієнтовані на зміну соціальної ситуації в напрямку визначеного стану соціальної системи;

- теоретичні обґрунтування застосування наукового підходу у проєктну діяльність суб'єктів публічного управління, зокрема шляхом залучення представників науково-експертного середовища на всіх етапах життєвого циклу соціального проєкту, а також запровадження заходів державної підтримки науково-дослідних робіт з питань соціального проєктування, підготовки фахівців для сфери управління соціальними проєктами та національної системи сертифікації.

Практичне значення отриманих результатів. Основні теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи мають практичне спрямування та можуть бути враховані під час розробки нормативно-правових актів, програм і стратегій з питань удосконалення проєктної діяльності органів публічного управління у сфері соціального захисту, розвитку їх інвестиційного потенціалу, налагодження їх взаємодії з представниками бізнесу та громадськості на регіональному та місцевому рівнях, а також у навчальному процесі та під час виконання науково-дослідних робіт. Основні результати було використано (Додаток А):

- Гадяцькою районною державною адміністрацією Полтавської області, зокрема під час розробки Програми економічного та соціального розвитку Гадяцького району на 2020 рік, а також під час затвердження переліку проєктів розвитку Гадяцького району, реалізація яких планується на 2021 рік (довідка про впровадження від 11 лютого 2021 р. № 01-36/118).

- НАДУ при Президентіві України для методичного забезпечення навчального процесу підготовки магістрів публічного управління та адміністрування, зокрема, під час розробки навчально-методичного комплексу дисциплін кафедри парламентаризму та політичного менеджменту, (акт про впровадження від 15 квітня 2021 р.).

- Громадською організацією «Народне сприяння захисту земель Полтавщини» у поточній діяльності (довідка про впровадження від 01 березня 2021 р. № 01/01).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею автора. Основні розробки й ідеї, здійснені в рамках дисертаційного дослідження, у тому числі ті, що характеризують наукову новизну, практичне значення та одержані результати, отримані автором особисто у процесі написання дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення дисертаційного дослідження були апробовані та обговорені в навчальному процесі та на вітчизняних і закордонних науково-комунікативних заходах протягом 2019-2021 рр.: «Україна 2030: публічне управління для забезпечення сталого розвитку» (м. Київ, 23-26 жовтня 2020), «Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи» (м. Одеса, 28 травня 2021 р.), «Становлення публічного адміністрування в Україні» (м. Дніпро, 26 квітня 2020 р.), «Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні» (м. Полтава, 29 квітня 2021 р.), «Політичні трансформації сучасного суспільства» (м. Полтава, 25 квітня 2020 р.), «Сектор безпеки України: актуальні питання науки і практики» (м. Харків, 14 травня 2020 р.), «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі» (м. Київ, 22 листопада 2019 р.), «Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи» (м. Одеса, 31 травня 2019 р.), «Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє» (м. Харків, 18 квітня 2021 р.), «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві» (м. Київ, 08 липня 2021 р.), «30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи» (м. Київ, 10 вересня 2021 р.), «Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба» (м. Київ, 15 березня 2022 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 17 наукових праць, у тому числі 4 статі у наукових фахових виданнях України

категорії “Б”, 1 стаття в періодичних наукових виданнях інших держав та 12 публікацій у збірниках матеріалів вітчизняних і закордонних науково-комунікативних заходів.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (10 підрозділів), висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 230 сторінок, із них 188 – основного тексту. Дисертація містить 10 рисунків, 7 таблиць і 3 додатки. Список використаних джерел нараховує 248 найменувань, з яких 26 іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Соціальне проєктування у публічному управлінні: теоретичні підходи до визначення

Соціальне проєктування в сучасній науці розглядається крізь призму соціологічних, економічних наук, науки державного (публічного) управління та проєктного менеджменту, а як окрема галузь своє наукове становлення розпочало на початку ХХ ст. Хоча тематика соціального розвитку в історичній ретроспективі, на думку деяких науковців, започатковується ще в античні часи, а термін «соціальне проєктування» пройшов шлях від технічних параметрів (техніка, архітектура, інженерія) до прогностичної діяльності в сфері соціального розвитку (прогнозування, планування, конструювання) та в політиці (політичні проєкти).

На цьому наголошують вітчизняні дослідники Андрієнко М., Гаман П., Калиненко Л. та ін., зазначаючи, що по суті соціальне проєктування відокремилось від технічного і в процесі розвитку вбирає в себе риси та властивості прогнозування, конструювання, планування [1, с. 89]. Також вони зазначають, що починаючи із 80-х – 90-х років минулого століття проєктний підхід активно починаю впроваджуватись саме у соціальну сферу, тобто проєктуванню підлягають саме соціальні аспекти. Власне, на цьому також наголошує вітчизняний дослідник у галузі державного управління Семенченко А., який запропонував концепцію соціокультурного соціального проєктування, де розглядав соціальне проєктування як діяльність, що спрямована на розвиток соціальної спільності [185, с. 28].

Завдячуючи вказаній концепції, технологія соціального проєктування починає вважатися технологією створення безлічі варіантів вирішення наявних соціальних проблем. Таким чином, змінюється підхід до соціального

проектування, адже акцент ставиться на те, що соціальне проектування є багатоваріантною, сценарною й адаптивною до зовнішніх обставин і змін дією, яка дає змогу обирати найбільш адекватний (оптимальний) варіант подальшого розвитку подій і вирішення відповідного завдання.

Наступним етапом розвитку соціального проектування можемо визначити кінець ХХ століття, коли соціальне проектування почало використовуватись ширше і з'явилося у сфері управління. Представником цього періоду можна вважати Дрідзе Т, яка зазначає, що використання технології соціального проектування дає змогу запобігати прийняттю рішень, які в перспективі матимуть негативний вплив і на соціальне середовище, і на якість та рівень життя населення [43]. В цей час акцентом стає те, що під час соціального проектування обов'язково має бути враховано всі процеси та події, які можуть чинити на політичний, соціальний та економічний вплив на суспільство, що, в свою чергу, дозволить передбачити та врахувати усі можливі ризики у процесі прийняття відповідного управлінського рішення, у тому числі щодо конкретного соціального проекту.

У сучасному розумінні соціальне проектування, в першу чергу, розглядається як технологія запровадження певних соціальних інновацій та змін, що розглядається в кількох площинах: як науково-творча, соціально-превентивна і предметно-практична діяльність. Така діяльність в комплексі спрямована як на дослідження, так і на практичні зміни соціальних утворень на засадах проектного менеджменту у сфері публічного управління. Основна сутність і мета соціального проектування як технології – конструювання бажаного стану певного соціального утворення, що орієнтується на реалізацію окремого завдання у сфері соціальної політики.

Характеризуючи сутність соціального проектування в сфері публічного управління та адміністрування, варто зазначити, що ідеологія проектного менеджменту притаманна здебільшого приватному сектору. Зокрема, ця галузь знань використовувалась в управлінні організаціями з метою отримання найкращих результатів від реалізації проектів та вдосконалення

самого менеджменту організацій. Публічна сфера використовує методи управління проектами відносно недавно, однак уже наявні результати їх використання стимулюють до використання проектного менеджменту у багатьох сферах і галузях публічного управління, а також на різних управлінських рівнях: загальнодержавному, регіональному, місцевому та на рівні організації чи органу влади тощо.

В Україні проблематика соціального проектування активізувалась з 2000-х років, що було представлено значною кількістю публікацій з питань запровадження проектного менеджменту у публічну сферу, реалізації регіональних та місцевих проектів та програм, а також застосування проектного підходу у процесі реалізації державних програм і стратегій розвитку. З цього періоду об'єктом наукового розгляду для вітчизняних і зарубіжних дослідників стали різні аспекти, особливості та технології проектного менеджменту та способи їх адаптації і застосування у сфері публічного управління й адміністрування.

Можна виділити низку вітчизняних дослідників, які займалися питаннями вдосконалення технології соціального проектування в Україні. Автори монографії «Технологія управління соціальними проектами» [105] висвітлили питання ефективності розробки, організації виконання і контролю за фінансуванням державних соціальних проектів / програм та розробки технології управління соціальними проектами. У монографічному дослідженні мова йде про специфічну технологію управління соціальними проектами, що формується як міждисциплінарна методологія з елементів, що вже існують в сформованих парадигмах стратегічного планування, соціального прогнозування та проектування, управління інноваційними та інвестиційними проектами, і здатна забезпечити методичне вирішення проблеми ефективності соціальних реформ.

У підручнику «Проектний менеджмент у публічному управлінні» [177] детально охарактеризовано особливості управління проектами у сфері публічного управління, зокрема автори детально зосередили увагу на всіх

сферах знань проєктного менеджменту та адаптували їх до особливостей системи публічного управління, охарактеризували специфіку ресурсного забезпечення проєктної діяльності органів публічного управління розробили низку практичних пропозицій задля її удосконалення з метою підвищення ефективності публічного управління, інвестиційної привабливості та спрямованості на результат та якісного управління суспільно-економічними змінами.

Управління проєктами у публічній сфері також стало об'єктом досліджень таких науковців як Маматова Т., Молоканова В., Чикаренко І. та Чикаренко О., які зосередили свою увагу на дослідженні особливостей використання проєктного підходу у процесі вирішення завдань розвитку на різних рівнях публічного управління задля досягнення стратегічних результатів з мінімальними витратами ресурсів [213].

Розглядаючи тенденцію використання проєктного менеджменту в сфері публічного управління науковці Маматова Т., Чикаренко І., Чикаренко О., Кравцова Т. та Кравцов О. [239], наголошують на доцільності використання концепцій «digitalera governance» (DEG), «Information governance» and «project governance». Зокрема, мова йде про використання інформаційних систем та технологій в управлінні інфраструктурними проєктами в публічній сфері. На думку авторів, перевагами використання цих концепцій, технологій та інструментів є такі: розвиток цифрового управління, можливість вимірювання продуктивності системи управління, прогнозування інвестиційних потоків в інфраструктурні та соціальні проєкти, тобто управління інвестиціями в публічному секторі. Ще одним вагомим аспектом визначено можливість протистояти системним викликам, що пов'язані з корупцією, соціальними та інституційними чинниками через розвиток демократії в державах, що розвиваються.

Важливе значення для розвитку проєктного управління у сфері регіонального розвитку мало дисертаційне дослідження Парфьонова І., що присвячене теоретичному обґрунтування запровадження проєктного підходу

в державно-управлінську діяльність, зокрема із реалізації завдань державної регіональної політики. Автор наголошує, що застосування проєктного підходу під час розробки програмних документів дасть змогу суттєво вдосконалити державне регулювання регіонального розвитку, зокрема як процесу забезпечення здійснення запланованих змін та як системи організаційно-правового і ресурсного забезпечення управління програмами і проєктами розвитку територій. Також автором обґрунтовано напрями вдосконалення організаційно-інституційного забезпечення проєктної діяльності на регіональному рівні та запропоновано інституціональну модель державного механізму проєктного управління регіональним розвитком, а також його функціональну взаємодію органів публічної влади в межах життєвого циклу проєкту [119].

Нагорна Г. в дисертаційному дослідженні виділила теоретичні та практичні проблеми розвитку соціального проєктування в сфері державного управління України. Зокрема, нею доведено, що теоретичні проблеми базуються на недостатньому рівні обґрунтованості теоретичних положень соціального проєктування, відсутністю чіткого розмежування та визначення понять «соціальне проєктування в публічному управлінні», а також відсутністю на законодавчому рівні закріплення цього поняття. Практичними проєктами ефективного використання соціального проєктування, на думку авторки, є: відсутність адаптації західних технологій до умов України в процесі соціального проєктування, низький рівень підготовленості управлінців до використання соціального проєктування, низький рівень уваги до соціального проєктування як до інструменту вирішення державних проблем [111]. Авторкою також зазначено, що соціальне проєктування має стати складовим елементом процесу прийняття управлінських рішень, а також процесу запровадження реформ у сфері публічного управління та адміністрування. Це дасть змогу ефективніше визначати основні цілі та завдання, розробляти показники ефективності, а також здійснювати проєктування нормативного характеру.

У дисертаційному дослідженні Богданова С. здійснено обґрунтування стратегічного проєктування розвитку системи медичної реабілітації в Україні, зокрема автором запропоновано доцільність запровадження стратегічного проєктування як технології державного управління, що реалізується через управління портфелем проєктів, структура якого обумовлена дорожньою картою досягнення стратегічних цілей [18].

На доцільності застосування проєктного підходу до реалізації пріоритетів і стратегій розвитку територіальних громад наголошують також вітчизняні науковці Вакуленко В., Берданова О., Ткачук І. та Валентюк І. [13, с. 16], які зазначають, що використання проєктного підходу у сфері стратегічного планування дасть змогу сформулювати конкретні заходи, що включаються до щорічного плану дій та розробити критерії оцінки їх виконання а також фінансові показники, терміни реалізації та відповідальних виконавців.

Низка вітчизняних дослідників, зокрема, Алейнікова О., Кравченко С., Нурочкина В., Звонар В. Бурик З. [225], також розглядають методи проєктного менеджменту в контексті автоматизації робочого процесу у публічному управлінні, що має першочергове значення для держав, що розвиваються. З метою скорочення бюджетних видатків, покращення роботи органів публічного управління, формування більш гнучкого управління, здатного реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, мінімізації та уникнення помилок, на думку авторів, необхідним є запровадження відповідного програмного забезпечення управління проєктами у сферу публічного управління. Саме тому науковці пропонують взяти до уваги дві технології: Waterfall, що полягає у послідовному методі розробки проєктів; Agile-підхід, що є більш гнучкою технологією і може застосовуватись для комплексної розробки проєктів не тільки в ІТ-індустрії, а й у публічному управлінні. На думку авторів, гнучкі технології проєктного менеджменту, що засновані на Agile-підході можуть використовуватись для розробки державних проєктів.

Повна С. вказує, що ефективне використання бюджетних коштів і пошуки додаткових інвестиційних ресурсів та ефективне їх використання є важливим напрямом удосконалення публічного управління з питань збільшення фінансової спроможності держави у вирішення нагальних проблем [124].

Торгалло Т., аналізуючи механізми формування і реалізації проєктів регіонального розвитку [207, с. 108], уточнює, що механізмами проєктування регіонального розвитку є специфічні інструменти, засоби впливу органів публічної влади на приватний сектор та громадськість, що є необхідними для здійснення процесу пошуку, досліджень, обчислень та розрахунків з метою отримання опису, який є достатнім для створення нового соціально-економічного об'єкта та / чи послуги, що відповідає заданим вимогам і параметрам регіонального розвитку, а також безпосередньо впливає на рівень і якість життя населення на певній території.

Аналіз сучасних наукових джерел з питань використання інструментарію проєктного менеджменту у сфері публічного управління засвідчує, що ці питання є актуальними не тільки для України, а й для багатьох держав, що розвиваються. Так, наприклад, Мейрелес Е., Тересо А. та Сантос К. представили оцінки компетенцій членів проєктних команд під час реалізації проєктів, що фінансуються державою, у публічному управлінні [242]. Казахський дослідник Картов А. Е. [60] на підставі аналізу підходів до управління програмами і проєктами у сфері публічного управління розвинених держав світу, зокрема з позиції організаційної взаємодії структурних підрозділів, запропонував Малайзійський досвід. Ефективним підходом в управлінні національними реформами і проєктами, на думку автора, є підхід, що розроблений Інститутом PEMANDU, який є найбільш ефективним для держав, що запроваджують методи проєктного управління у публічну сферу.

Автори монографії «Управління проєктами в державному управлінні: кейс Metropolis GZM» [245] детально аналізують моделі й інструменти

проектного менеджменту у сфері публічного управління Польщі починаючи з 1980-х років, зокрема на місцевому рівні, тобто рівні комун. Також дослідники наголошують на доцільності використання інструментів публічно-приватного партнерства та реалізації проєктів на основі цього партнерства. У монографії представлено досвід Польщі у проведенні реформи децентралізації та запровадження проєктного підходу у сферу надання адміністративних послуг. Основний акцент науковці роблять на тому, що використання інструментів і технологій проєктного менеджменту у системі публічного управління призводить до раціоналізації видатків з державного бюджету, а також ефективного використання ресурсів державного сектору.

Капогіаніс Дж., Креп Д. та Поличронакіс Є. [235] розглядають можливість застосування проєктного менеджменту з метою сприяння розвитку віртуальної громадськості. Зокрема авторами представлено розробку з запровадження нової методики проєктного менеджменту у міськрадах та міністерствах через віртуальний простір. На думку науковців, такий підхід дасть можливість зменшити бюрократичні процедури в сфері публічного управління, мінімізувати розрив між приватним та публічними секторами, посилити інтерактивне навчання державних службовців тощо.

Низка науковців Чеської Республіки, зокрема Хедвікакова М. [233], Бартошикова Р., Пітрова К., Тараба П. [228], також обґрунтовують переваги та можливості використання проєктного менеджменту в публічному секторі, некомерційних організаціях та закладах освіти. Важливими перевагами запровадження проєктного менеджменту у сферу публічного управління, на думку вчених, є вдосконалена система управління, формування професійних проєктних команд в органах влади на компетентнісній основі. Однак, через відсутність відповідних навиків у публічних службовців, використання методів управління проєктами ще не набув достатнього рівня, що впливає на ефективність публічного адміністрування Чехії в цілому.

Отже, результати проведеного аналітичного огляду джерельної бази вказують на очевидність необхідності застосування методології проєктного

менеджменту у сфері публічного управління та розширення спектра діапазону її використання. Зокрема, мова йде про місцеве самоврядування, освіту і науку, інформаційне управління та ІТ-сферу. Також варто вказати на те, що більшість наукових публікацій з означених питань стосуються держав, що розвиваються, здебільшого постсоціалістичних. А це свідчить, на нашу думку, що чинні для таких держав моделі публічного управління вимагають модернізації та переходу на більш інноваційні механізми, технології й інструменти використання, а також більш гнучкі підходи. Тому, вважаємо, що активне використання проектного менеджменту у сфері публічного управління саме і є тим інструментом, який дасть змогу модернізувати не тільки технології, а й саму систему публічного управління нашої держави.

Також, варто зазначити, що сучасний науковий доробок з питань управління соціальними проектами розкриває різні аспекти та напрями удосконалення, у тому числі у сфері публічного управління та адміністрування, проте єдиного дослідження з питань застосування комплексного механізму, зокрема організаційного, правового, інформаційно-комунікаційного, мотиваційного та фінансового у вітчизняній науці зроблено не було. Тому, вважаємо за доцільне обґрунтувати комплексний підхід до удосконалення соціального проектування в сучасних реаліях України, з огляду на дієвість і результативність цього інструментарію у сфері соціально-економічного розвитку.

Для детального визначення та розуміння змісту ключових для дисертаційного дослідження понять варто уточнити їх значення, зокрема ключових термінів: «соціальний», «проект», «проектування». Важливе значення у всіх варіаціях має прикметник «соціальний», що утворюється від лат. *socialis* – товариський, громадський та має низку характеристик і визначень, зокрема: існує на позначення життя і стосунків людей у суспільстві, суспільний, громадський [28, с. 1360]; який має на меті зміну суспільних виробничих відносин [189]. «Соціальний» також характеризується як сукупність певних рис й особливостей суспільних відносин, інтегрованих

індивідами чи спільнотами для спільної діяльності в конкретних умовах, що проявляється в їхніх стосунках, ставленні до свого місця в суспільстві, соціальних явищ і процесів [194].

При цьому, варто зазначити, що в основі визначення терміну «соціальне проєктування» вагоме місце відводиться терміну «проєктування», що позначає різноманітні сфери життєдіяльності як людини, так і суспільства в цілому, а також вказує на безпосередній зв'язок із функцією управління, публічного у тому числі, тому що передбачає розробку та прийняття певного управлінського рішення. Також «проєктування» забезпечує реалізацію функцій управління та є важливим елементом цього циклу. «Проєктування» передбачає попереднє (смісловне, віртуальне), тобто на рівні ідеї, відтворення дійсності та намагання сформувати прототип відповідного проєктованого об'єкта за допомогою специфічних методів.

Важливим у цьому контексті є трактування Горбатенком В. терміну «проєктування», яке визначається як науково обґрунтоване визначення безлічі варіантів планового розвитку процесів і явищ, що спрямовані на перетворення конкретних соціальних інститутів. «Проєктування» є одним із елементів попередньої планової діяльності у процесі розробки можливих варіантів управлінського рішення. Тобто, це різновид управлінської діяльності, що може широко використовуватись для розроблення різноманітних програм [35], у тому числі на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Відповідно, узагальнено можемо констатувати, що проєктування є особливим видом управлінської технології, що базується на основі застосування проєктного підходу. В свою чергу, проєктний підхід в управлінській діяльності дає змогу сформувати відповідний погляд на проєкт, як на абсолютно керовану зміну початкового стану об'єкта (явища), що пов'язана із такими ресурсами як час і кошти. Таким чином, проєктно-орієнтоване управління може бути застосоване за умови чіткого визначення

завдань по проєкту, його кінцевого продукту та результату, а також наявних і необхідних ресурсів та часових параметрів й інших обмежень по проєкту.

Отже, проєктно-орієнтований підхід в управлінні чітко орієнтується на досягнення визначеної та узгодженої із усіма заінтересованими сторонами мети та, що найголовніше – створення «продукту проєкту». Це так званий «гнучкий метод», що має на меті встановлення взаємозв'язку між інтелектуальними, творчими, науковими зусиллями та можливостями із загальними завданнями суб'єкта соціального проєктування. Виходячи із цього, суттю проєктно-орієнтованого управління є, насамперед, формування основних цілей управління, виявлення й ліквідація проблем, а також подолання перешкод у процесі виконання завдань та досягнення визначених цілей.

Виходячи із вищезазначеного, можемо визначити проєктування у сфері публічного управління як метод ефективного управління проєктами і програмами (в деяких випадках портфелем проєктів чи стратегій в цілому), основна мета яких – реалізація різноманітних державних реформ. Суб'єктами розробки, а також реалізації програм та проєктів і контролю за їх виконанням є органи публічної влади й наділені відповідними повноваженнями державні організації, тобто які за результатами реалізації цих програм і проєктів, мають працювати в нових умовах і за новими правилами. Внаслідок реалізації державних соціальних програм і проєктів в ідеалі має відбутися покращення становища громадян, як їх кінцевих бенефіціарів.

Варто зазначити, що проєктування є також способом прогностичної функції публічного управління, адже воно полягає у передбаченні суб'єктом публічно управлінської діяльності розвитку відповідного об'єкта управління та напряду залежить від обсягу інформації, що є в нього в наявності [205, с. 12]. А прогноз, в свою чергу, ґрунтується на гіпотезі можливості набуття відповідних результатів. Відповідно, прогностична функція має передбачати зміни у системі органів публічного управління, а також здійснювати моделювання поведінки державних, регіональних та місцевих лідерів і

прогнозування наслідків (результатів) від ухвалених ними рішень. Тому, проектування в цілому можемо визначити як сукупність управлінських інструментів і технологій, що базується на методах прогнозування, планування й управління (у тому числі програмно-цільового) і дозволяє органам влади спроектовувати управлінські дії у окремій суспільно значущій сфері.

Також варто дослідити сутність і зміст терміну «проект», що походить від лат. *Projectus*, і в дослівному перекладі означає «кинутий уперед». Корінь цього терміну у межах давньогрецької культури позначає «перепону, задачу, питання» [11, с. 7]. Більш сучасне значення цього поняття має такі ж ознаки, зокрема в словниково-довідникових джерелах трактується як:

- задуманий план дій чи / або певний намір;
- сукупність документів (креслень, розрахунків, макетів тощо), які є необхідними з метою виготовлення необхідних об'єктів;
- певний образ (прототип, макет) створюваного об'єкту, який подається як опис, схема, обґрунтування, його кількісні та якісні показники;
- попередній (ще не затверджений) текст документу, що пропонується на затвердження або для обговорення;
- захід із окремими завданнями та визначеними обмеженнями, витратами, вигодами і результатами [28, с. 1152].

Вітчизняний дослідник Зотов О. пропонує визначати термін «проект» як окреме завдання, метою якого є досягнення відповідного неповторного за своїми характеристиками й особливостями результату, що здійснюється у визначений термін, в межах обмежених ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних) [53].

Також варто звернутись до стандартів управління проектами, де термін «проект» є ключовим і подається в таких визначеннях, як:

- тимчасовий захід (сукупність дій, організація), що створюється задля створення унікального продукту або послуги [223];

- унікальна сукупність скоординованих дій чи робіт з чітким початком і закінченням, що здійснюються певною особою або організацією задля досягнення певної мети у визначені терміни, витрати та параметри виконання [229];

- унікальна сукупність взаємопов'язаних дій (робіт) з визначеними датами початку та закінчення, необхідними для успішного досягнення загальної мети [226].

На підставі аналізу існуючих у науці визначень поняття «проект», можемо визначити такі його характеристики: процес (обмежений, тривалий), сукупність дій (послідовних, спланованих, визначених), вид діяльності, певний захід, підприємство.

Таким чином, на підставі проведеного вище аналізу складових терміну «соціальне проектування», можемо його визначити як процес конструювання відповідної дії, яка є локалізованою, запланованою та визначеною за місцем, часом і ресурсами. Згідно із Євразійським стандартом управління проектами, соціальне проектування має визначення як проектування соціальних об'єктів, процесів, якостей і відносин, а також окрім конструювання моделі ідеального майбутнього стану об'єкту, тісно пов'язане безпосередньо із технологією реалізації проекту [61].

Ця теза підтверджується і у визначеннях цього терміну низки науковців, зокрема Ітченка Д. і Кунденка А., які зазначають, що «... предметом теорії соціального проектування є механізм створення соціальних проектів в залежності від властивостей і відносин соціальних утворень» [59]. На думку Косенко Н., Доценко Н. та Чумаченко І., соціальне проектування – це спеціальне дослідження, спрямоване на досягнення соціально значущої мети і локалізоване за місцем та сплановане за часом і ресурсами. А основна мета соціального проектування, на думку цих авторів, спрямовується на створення суспільно значущої для суспільства чи окремої його частини цінності у вигляді розробки та реалізації проекту / проектів з бажаним майбутнім станом

соціальної системи, однак з урахуванням наявності чи доступності потрібних ресурсів [69].

Також важливо акцентувати увагу на ще одній важливій характеристиці «соціального проектування», зокрема мова йде про таку – соціальні проекти мають бути обов'язково науково обґрунтовані, а також відповідати чинним загальноприйнятим нормам і відображати суспільну ідеологію, однак забезпечуючи зміни реальності відповідності із прийнятими ідеалами. Тобто, це специфічна діяльність, що пов'язана з науково-обґрунтованим визначенням варіантів розвитку інноваційних або модернізованих соціальних об'єктів, процесів і явищ із якісною зміною їх соціальних характеристик.

Вітчизняні науковці надають низку специфічних характеристик терміну «соціальне проектування», зокрема вони визначають його як: індивідуалізовану творчість соціального працівника, його певний особистісний стиль [182, с. 105]; ідеологію менеджера із соціальної роботи [71]; обґрунтоване визначення найбільш доцільного варіанту розвитку нових соціальних процесів та явищ із цілеспрямованою послідовною зміною соціальних інститутів [2]; конструювання соціальної дійсності [12]; процес розробки та апробації проекту цілеспрямованих та позитивних за своїм соціальним значенням змін певного соціального об'єкту [74].

Останнє визначення, яке є більш ширшим, і запропоноване вітчизняним дослідником Крупником А., який також зазначає, що «... у якості окремого випадку соціального проектування можна навіть розглядати підтримування соціального об'єкта у незмінному вигляді за умов зміни навколишнього середовища та інших умов його існування» [74]. Продовжуючи думку, він також стверджує, що соціальне проектування є, в певному розумінні, інженерною діяльністю у соціальній сфері, а також різновидом соціальних технологій, мета яких полягає у забезпеченні стабільності проєктованого соціального об'єкта за будь-яких умов та / чи зовнішніх змін.

Таким чином, характеризуючи існуючі у науці підходи до визначення змісту, значення та суті терміну «соціальне проектування», можемо виділити

кілька, на нашу думку, найбільш поширених, зокрема: суб'єкто-, об'єкто- і проблемно-орієнтований підходи, деталі наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «соціальне проектування»

<i>Суб'єкто-орієнтований підхід</i>	
Ґрунтується на концепції (Лукова В. [84]) використання механізмів поєднання соціальної і культурної сфер, зокрема в контексті соціальної реальності людей, відмінностях і схожостях їх тезаурусів. Концепція запропонована як продовження попередніх концепцій та може бути використана як для великих, так і для малих (локальних) проєктів. Вона також базується на використанні тезауруса розробника (автора, ініціатора) проєкту, та визначається як повна систематизована сукупність інформації (знань) у відповідній сфері життєдіяльності, яка дозволяє вільно орієнтуватися в ній та визначати пріоритети розвитку.	
- конструювання індивідом, окремою групою чи організацією дій, що спрямовані на досягнення соціально-значимої цілі та які є локалізовані за місцем, ресурсами і часом	Лемко Г. [81]
- специфічна діяльність, результатом якої є визначення варіантів розвитку соціальних процесів з урахуванням суб'єктивного фактору	Бутченко Т. [23]
<i>Об'єкто-орієнтований підхід</i>	
Базується на концепціях Курбатова В. та Курбатової О., Безпалько О. та Костєва Т. та характеризується вимогами конкретності, прямого зв'язку із управлінням суспільством, а також наукової обґрунтованості. В основі цього підходу – наукові та нормативні аспекти проектування соціальних об'єктів але без орієнтації на суб'єктивні прагнення суспільства.	
- це специфічна планова діяльність, сутність якої полягає в науково-обґрунтованому визначенні параметрів формування майбутніх соціальних об'єктів з метою забезпечення оптимальних умов для виникнення, функціонування і розвитку нових чи реконструйованих об'єктів.	Курбатов В., Курбатова О. [76]
- це специфічна діяльність, пов'язана із науково-обґрунтованим визначенням варіантів розвитку нових соціальних процесів і явищ з цілеспрямованою кардинальною зміною конкретних соціальних інститутів.	Костєва Т. [70]

<i>Проблемно-орієнтований підхід</i>	
<p>Ґрунтується на концепції прогнозованого соціального проектування, представниками якої ж Дрідзе Т. Нагорна Г., Михайлишин Г. Суть цього підходу полягає в необхідності вирішенні питань соціальної інфраструктури на основі принципу соціальної участі заінтересованих сторін, а основними характеристиками на думку авторів є поєднання теоретичної соціології з практикою соціального проектування, а також визначення рівнів суб'єктності у відповідності до проєктних завдань.</p>	
<p>- це прогнозна соціально-проєктна діяльність як специфічна соціальна технологія, орієнтована на інтеграцію гуманітарного знання в процес вироблення варіантних зразків вирішення поточних і перспективних соціально значущих проблем з урахуванням даних соціально-діагностичних досліджень, наявних ресурсів і визначених цілей розвитку регульованої соціальної ситуації.</p>	<p>Дрідзе Т. [43]</p>
<p>- це автономна творча діяльність з науково-обґрунтованого визначення варіантів розвитку нових соціальних явищ і процесів, а також цілеспрямованої модернізації існуючих соціальних об'єктів на принципово нових засадах. Діяльність зі створення конкретних образів майбутнього, конкретних деталей планів і програм, що розробляються, результатом якої є новий (модернізований) соціальний об'єкт з новим механізмом і засобами регулювання соціальних відносин.</p>	<p>Нагорна Г. [111]</p>
<p>- це базова форма розроблення та прийняття рішень, «сполучна ланка» між прогнозуванням, плануванням і програмуванням.</p>	<p>Михайлишин Г. [108]</p>

* Джерело: узагальнено автором

Зазначені підходи до визначення цього терміну, що зорієнтовані на цільове спрямування, на думку Мішиної С. та Мішина О., детермінуються у підходи за характером здійснення [110]. На рис. 1.2. можемо представити взаємозв'язок науково-методологічних підходів до визначення терміну «соціальне проєктування» за цільовим спрямуванням та за характером здійснення соціальних змін.

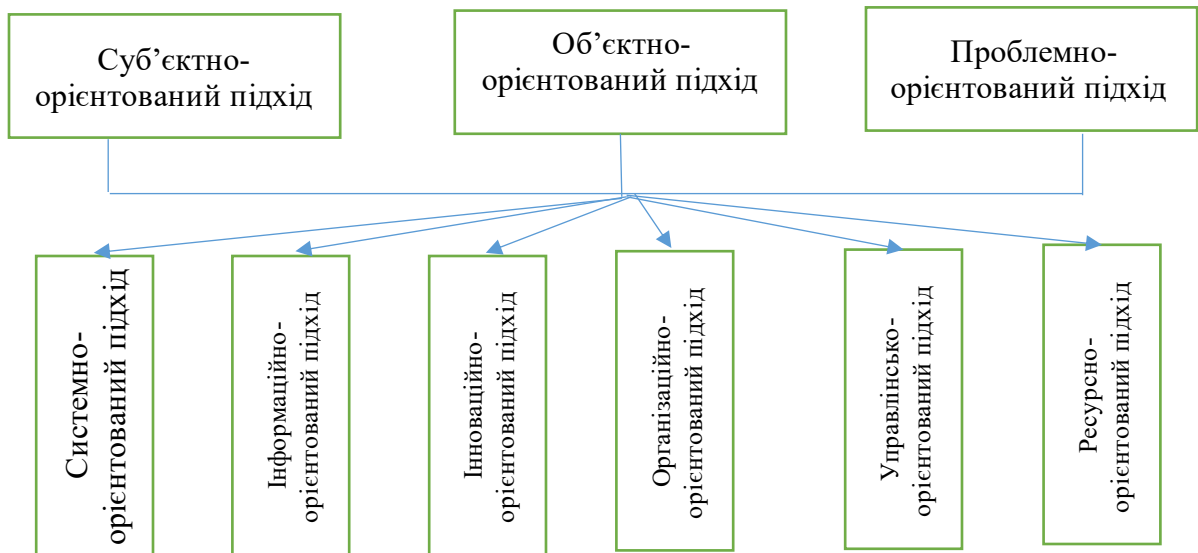


Рис. 1.1. Взаємозв'язки підходів до визначення терміну
«соціальне проектування»

* Джерело: розроблено автором

Всі зазначені різновиди підходів мають свої певні особливості, зміст та сферу застосування. Можемо детально розкрити зміст кожного. Так, за системно-орієнтованим підходом проекти спрямовуються на вдосконалення функціонування інституцій та служб з метою забезпечення ефективного задоволення потреб соціально незахищених верств. Під час розробки соціальних проектів інформаційного та консультативного спрямування застосовується інформаційно-орієнтований підхід. Для впровадження інновацій у соціальну сферу здебільшого використовується інноваційно-орієнтований підхід. Організаційно-орієнтований – для вдосконалення організації діяльності щодо надання соціальних послуг. Удосконалення управлінських функцій у сфері надання публічних послуг суспільству – управлінська-орієнтований підхід. Ресурсно-орієнтований підхід використовується задля розробки та реалізації проектів, що спрямовані на залучення матеріальних і нематеріальних ресурсів. Цей різновид підходів продиктований трансформаціями сучасного соціального середовища і дає змогу проектувати майбутні соціальні зміни з урахуванням усіх їх особливостей.

Таким чином, можемо узагальнено визначити, що соціальне проектування – це доволі складний процес, що знаходиться під впливом багатьох об'єктивних і суб'єктивних чинників. Навіть найбільш точний прогноз можливих варіантів соціального майбутнього не дає абсолютної картини, що в свою чергу зумовлює важливість саме ціннісної основи соціального проектування та його моральні принципи. А етика соціального проектування багато в чому визначається його суб'єктом та об'єктом. Також соціальне проектування можемо запропонувати як різновид управлінської функції, тобто впорядкованих у просторі та часі послідовність певних процесів соціальної діяльності, а також сукупність методів і засобів управління, що направлені на досягнення визначених цілей і реалізацію соціального замовлення держави.

На підставі проведеного аналізу можемо узагальнено дати визначення поняттю «соціальне проектування»: за проблемно- та об'єкто орієнтованими підходами соціальний проект представляє собою прогнозовану і заплановану модель соціальної реальності, де відображається бажаний стан певної соціальної системи. За таким підходом соціальний проект є перспективною моделлю можливих майбутніх станів, процесів та явищ. Соціальний проект повинен бути створеним на науковій основі та не суперечити нормам, а виражати загальноприйняті соціальні цінності, бути ефективним із точки зору його реалізації та в цілому виражати соціальне замовлення.

Відповідно до суб'єктивно-орієнтованого підходу, соціальний проект можемо вважати сконструйоване ініціатором проекту певне соціальне нововведення, метою якого є створення або підтримка у мінливому середовищі духовної або матеріальної цінності. За таким підходом соціальний проект має ресурсні та часові обмеження, а вплив його на суспільство визначається позитивним у відповідності до соціального значення. Отже, соціальний проект є цільовою авторською конструкцією позитивного соціального нововведення в умовах обмеженості ресурсів для його здійснення.

1.2. Соціальний проєкт: характеристика, види та класифікація

Соціальне проєктування спрямоване на вирішення низки проблем соціальної сфери, що охоплюють в комплексі всі соціальні аспекти життєдіяльності суспільства, відмінності між якими можуть бути тільки за рівнями організації суспільного життя. Основною метою соціального проєктування, як управлінської функції, є створення соціального проєкту. Тому, на нашу думку, варто детально обґрунтувати рівні об'єктів соціального проєктування. Так, наприклад, Ленюков Р. запропонував диференціацію рівнів за такими параметрами: соціальні системи – різноманітні форми соціальної взаємодії соціальних інститутів, прошарків населення й організацій; соціальні організації – елемент соціальної системи; загальна соціальна життєдіяльність – форми взаємодії великих груп людей та форми їх взаємодії з організаціями; між організаційна життєдіяльність – форми взаємодії елементів соціальної системи; індивідуальна соціальна життєдіяльність [82].

На думку Корженка В., соціальний проєкт у публічному управлінні – це відповідний план, програма або навіть задум застосування тимчасової дії, що виконується для створення чогось унікального на основі партнерських відносин між владою і громадянами [68, с. 135]. Автор зазначає, що такий проєкт може стосуватися модернізації, управління та окремих сфер суспільного буття, а також їх якісного перетворення чи докорінних змін відповідно до сучасних вимог.

Відповідно до поданого у євразійському стандарті управління проєктами (корпоративна версія 1.1/080908 для соціальних проєктів) соціальний проєкт характеризується як проєкт, що реалізується в різноманітних сферах життєдіяльності держави і суспільства. Результатом соціального проєкту має бути зміна соціального суб'єкта, об'єкта, явища чи процесу у напрямку найкращого варіанту майбутнього [44]. Відповідно до вимог стандарту, соціальний проєкт має характеризуватися глибинним опрацюванням соціальних завдань і містити заходи не тільки соціально-

діагностичного, а й, що більш важливо – організаційно-управлінського, тобто комплекс заходів технологічного забезпечення.

Загалом, науковці, які досліджували проблематику соціальних проєктів, у визначення поняття «проєкт» закладають розуміння комплексу заходів, що спрямовані на вирішення проблеми чи окремого завдання, а під «проєктуванням» – безпосередньо процес створення проєкту. Отже, на підставі аналізу наукових джерел, можемо виділити такі родові поняття, що становлять основу визначення поняття «соціальний проєкт» (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Змістовна характеристика визначень терміну «соціальний проєкт»

Родове поняття	Визначення
Сукупність дій	сукупність практичних дій, спрямованих на вирішення окремої соціальної проблеми місцевої громади (Пометун О.) [127].
Опис ситуації	опис конкретної ситуації, яка може бути покращена засобами реалізації певної системи методів, а також послідовних кроків їх використання (Коган А.) [63]
Сукупність рішень	сукупність технологічних, управлінських та організаційних рішень, що спрямовані на вирішення соціальних проблем, поліпшення соціокультурних умов життєдіяльності особистості та проведення необхідних соціальних змін (Безпалько О.) [11].
Опис дій, заходів і технологій реалізації	- опис дій та заходів, що спрямовані на вирішення соціальних проблем й уникнення соціальних ризиків із зазначенням конкретних технологій їх реалізації у певному часовому проміжку в межах наявного ресурсного забезпечення (Мішина С.) [110].
Нововведення	цільова авторська конструкція позитивного соціального нововведення за обмеженості ресурсів на його здійснення (Іонов І.) [58].

* Джерело: узагальнено автором

Наведені в таблиці визначення, на нашу думку, дають змогу комплексно дослідити сутність терміну «соціальний проєкт» і, на цій підставі, запропонувати власне його трактування.

Отже, на нашу думку, під соціальним проектом варто розуміти розроблене ініціатором певне соціальне нововведення, метою якого є створення чи підтримка соціально значущої для суспільства цінності, що матиме тривалі позитивні наслідки після його реалізації. Адже, як ми вже зазначали вище, результатом соціального проектування є не тільки соціальний проект, але і створення відповідної соціокультурної інфраструктури, основне завдання якої – розробка і реалізація соціального проекту. За таких умов, соціальне проектування стає механізмом соціальної ініціативи і самоорганізації різних соціальних груп та індивідів, а соціальний проект стає стимулом для розгортання інноваційних процесів. Отже, соціальне проектування, на нашу думку, варто розглядати як практичну теорію соціальних змін, що спрямовані на позитивні соціальні наслідки в майбутньому.

Характеризуючи сутність соціальних проектів у публічному управлінні, можемо навести, як базову, типову класифікацію проектів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Класифікація проектів

Ознака	Типи проектів
Об'єкт проектування	Соціальні, культурні, освітні, науково-технічні, екологічні
Зміна, що проектується	Інноваційні, підтримуючі (реставраційні, реанімаційні)
Напрямок діяльності	Освітні, оздоровчі, інформаційно-просвітницькі, профорієнтаційні
Особливості фінансування	Інвестиційні, спонсорські, кредитні, бюджетні, благодійні
Масштаб	Мегапроекти, малі проекти, мікропроекти
Термін реалізації	Короткострокові (до 2-х р.), середньострокові (3-5 р.), довгострокові (10-15 р.)

* Джерело: узагальнено автором

З метою більш детальної характеристики класифікацій саме соціальних проектів варто навести запропоновану Більською О. [15, с. 75] узагальнену класифікацію соціальних інновацій за специфічними ознаками, що була

зроблена на основі аналізу низки наукових праць з питань розвитку соціальних проєктів [1; 204; 116; 54; 218] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Класифікація соціальних проєктів

Класифікаційна ознака	Типи соціальних проєктів
Ступінь новизни	радикальні, нерадикальні, базові, елементарні, нові відкриття, новий спосіб експлуатації
Характер потреб	нові потреби, існуючі потреби
Ініціатор проєкту	індивід, група осіб, організація, орган влади
Призначення	удосконалення, доповнення, заміщення, витіснення, ретроінновація
Черговість реалізації	первинні, вторинні
Рівень новизни	епохальні, базисні, поліпшувальні, псевдоінноваційні, нейтральні, відносні
Вплив на якість соціального розвитку	позитивні, нейтральні
Обсяг застосування	точкові, локальні, системні, стратегічні, інтегральні
Темп здійснення	швидкі, рівномірні, уповільнені, наростаючі, стрибкоподібні
Спадкоємність	підривні, заміщувальні, відмінювальні, поворотні
Результативність	високі, низькі, стабільні
Сутність масштабу	базові, покращувальні, мікроінновації
Особливості фінансування	інвестиційні, бюджетні, благодійні, спонсорські

* Джерело: узагальнено автором

Зазначені вище різновиди соціальних інновацій, перш за все, свідчать про надзвичайно велике різноманіття соціальних проєктів та тих соціальних змін, що в результаті їх реалізації можуть настати і мати важливе значення для суспільства.

Також це дає підстави навести низку суттєвих відмінностей соціальних проєктів від інших видів проєктів, адже саме соціальний проєкт визначає бажаний стан певної соціальної системи, об'єкту чи явища у майбутньому, що може виникнути за умови запровадження певних дій і за наявності відповідних матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Відмінні риси соціальних проєктів:

1. Під час визначення цілей соціального проєкту на перший план виходять показники соціальної користі, значущості та наслідків.
2. Обов'язкове врахування особливостей соціокультурного простору під час розробки стратегії розвитку. Мова йде про специфіку соціальної ситуації на певній території, реальні потреби і можливості об'єкта управління.
3. Врахування більшої кількості аспектів, зокрема узгодження інтересів та цілей всіх заінтересованих сторін (публічних інституцій, представників громадського суспільства, бізнес-організацій тощо).
4. Під час реалізації соціального проєкту обов'язковими є його супровід, моніторинг та контроль в цілому та з боку громадськості.
5. Соціальний проєкт має більший рівень невизначеності, що залежить від ймовірності настання ризиків.
6. Тривалість проєкту залежить від ймовірності настання факторів або лише їх прогнозування, що потребує постійного уточнення та координування;
7. Бюджет соціального проєкту найчастіше залежить від бюджетних асигнувань.
8. Соціальний проєкт викликає більший опір змінам, що потребує додаткових заходів з мінімізації такого опору у суспільстві.

Зазначені відмінності соціальних проєктів від інших їх різновидів дають підстави для розробки низки особливих вимог, зокрема тих, що дадуть змогу ефективніше їх реалізовувати. Отже, на нашу думку, соціальний проєкт повинен відповідати таким вимогам: не суперечити соціальним та моральним нормам суспільства, що є загальноприйнятими; має бути спрямований на вирішення конкретної сталої соціальної проблеми; враховувати можливості ресурсного забезпечення всіх заінтересованих сторін, в тому числі адміністративний.

Ще однією важливою особливістю соціальних проєктів є ресурсне забезпечення, значну частину яких становлять саме нематеріальні активи. Зокрема, мова йде про потенціал людських, інформаційних, організаційних

ресурсів та соціальне забезпечення управління соціальним проектом. Також під час реалізації соціальних проектів важливе значення має узгодження різних за цілями, характером діяльності та змістом науково-дослідні та управлінсько-конструкторські (проектні) процеси. Це впливає на будову структури соціального проекту, його систему управління як складну багаторівневу систему «підпроектів», де кожен може бути самостійним елементом частини цілого. Однак, це накладає зобов'язання щодо узгодження різного роду та обсягів ресурсів, а також узгодження специфічних процесів і своєрідність технологічного режиму, а також різну тривалість життєвого циклу підпроектів соціального проекту.

Отже суттєвою відмінністю соціального проекту – є створення певної соціальної цінності, що визначається продуктом соціального проекту. Адже успішна проектна діяльність у соціальній сфері, тобто соціальний проект, закінчується у визначений термін, а продукт цього проекту продовжує існування за умови, якщо він мав цінність для усіх стейкхолдерів. Це дає підстави виокремити дві складові соціального проекту, що становить зміст проектної діяльності:

- *проектний процес*, що становить собою реалізацію відповідних управлінських заходів з урахуванням принципів і методів проектного менеджменту для вирішення різних завдань;

- *операційний процес*, що полягає у вирішенні спеціалізованого завдання з розроблення продукту проекту з урахуванням специфічних для соціальних проектів принципів і методів проектування.

Саме це твердження дає змогу конкретизувати зміст соціального проектування, що є особливим видом проектної діяльності, суть якого визначається специфічними процесами формування продукту соціального проекту. Адже «кінець» соціального проекту – це створення продукту (послуги, організації, відносин, продукції тощо). Найчастіше сам продукт соціального проекту замовнику (ініціатору) не потрібен, для нього важливий результат від використання саме продукту соціального проекту. На думку

вітчизняних науковців Безверхнюк Т., Сенчі І. [205, с. 21], в традиційній вітчизняній культурі управління соціальними проектами формуванню бачення і цінності продуктів соціальних проектів приділяється мало уваги. Найчастіше цінність продукту визначається інтуїтивно на початкових стадіях, що в результаті призводить до низької результативності та соціальної ефективності результатів таких проектів. Поділяючи думку науковців, зазначимо, що визначення цінності соціального проекту є його визначальною рисою у процесі реалізації. Адже у проектній діяльності у сфері соціального розвитку існують дві ключові категорії: проект і продукт проекту. У таблиці 1.5 можемо наглядно продемонструвати ці категорії.

Таблиця 1.5.

Соціальний проект vs продукт соціального проекту

	<i>Соціальний проект</i>	<i>Продукт соціального проекту</i>
Визначення	роботи з вироблення продукту	очікуваний результат соціального проекту
Зміст	сукупність проектних робіт, необхідних для створення продукції/послуги	спільність всіх характеристик результатів проекту (послуги/продукції)
Контекст	описується процесами управління проектом, що спрямовані на опис і організацію робіт по проекту (кошторис, календарний план тощо)	визначається продукто-орієнтованими процесами, що направлені на визначення специфікацій і безпосереднє вироблення продукту проекту (вимоги, обмеження, проектування).

* Джерело: розроблено автором

У вказаній парі – «проект – продукт» визначальне місце займає саме продукт, адже проект розробляє продукт, а тому повністю залежить від специфіки виробництва продукту, що має соціальну цінність і значення. Тому, можемо зазначити, що основна технологічна послідовність робіт по проекту визначається тільки технологією розробки продукту соціального проекту.

Дилема у цьому полягає у наявності протиріч між бажаним і дійсним (поточним) станом відповідної соціальної системи, тобто ситуацією. Адже

задоволення потреб заінтересованих сторін носить проблемний характер і за незмінного становища не може бути вирішено існуючими засобами і способами.

Тому продукт, що створюється в результаті соціального проекту, повинен ліквідувати існуючі протиріччя відповідно до основного замислу. Вирішення проблеми визначає ціль та призначення продукту проекту, оскільки він є і засобом вирішення цієї проблеми. Необхідна для формування уявлення інформація про основні елементи продукту соціального проекту може бути отримана шляхом експертного опитування, аналізу статистичної інформації, соціальної діагностики, а також прогнозу соціальних змін. Також всі отримані дані мають бути узгоджені із вимогами основних стейкхолдерів і бенефіціарів.

Основні відмінності як соціального проекту, так і його продукту із погляду системного підходу можемо визначити ще й такі. На відміну від продукту як технологічної системи, проект є системою організаційною, діяльність цілеспрямованих частин якої вимагає координації між складовими частинами і глобальною діяльністю для отримання результату, а саме вигод проекту.

Відповідно до вищезазначеного, соціальне проектування набуває ознак більш конкретної діяльності із формування бачення продукту проекту, що є доволі складним, прогностичним і динамічним завданням. Низка дослідників [4; 5; 24; 26] стверджують, що формування бачення продукту соціального проекту має ґрунтуватись на принципах системного підходу. Ці принципи полягають у необхідності врахувати та проаналізувати всі умови, особливості та чинники, що спричинили виникнення сталої соціальної проблеми чи явища.

Таким чином, доцільно чітко визначити етапи формування бачення продукту соціального проекту, що відбувається на таких фазах його життєвого циклу:

1. *Ініціація проекту* (концептуальна фаза). Це етап початку соціального проектування, який характеризується тим, що на основі дослідження сталої

проблемної соціальної ситуації, а також аналізу вимог стейкхолдерів визначається та сформулюється замисел. Саме замисел визначає ціль/результат проєкту та призначення продукту соціального проєкту як способу вирішення проблеми. Це дає підстави сформулювати бачення продукту проєкту та проаналізувати його здійсненність. На цьому етапі життєвого циклу проєкту технологія соціального проєктування складається з таких етапів:

- *дослідницький* «замисел – суспільна потреба – відповідність об’єктивним критеріям – паспортизація об’єкту»;
- *цілепокладання* «уточнення цілей – уточнення характеристик майбутнього стану соціального утворення – обрання стратегії проєктної діяльності».

2. *Розробка проєкту*. Враховуючи специфіку соціальних проєктів (необхідною умовою яких є обов’язкове створення соціальної цінності), цей етап включає дві функції: планування і проєктування. Основою для здійснення цих функцій є те, що:

- під час проєктування поштовхом стає конкретний замисел – проєктант намагається виявити, спрогнозувати можливий ефект (цінність) від реалізації проєкту в реальному режимі;
- під час планування імпульсом (певним поштовхом) стає об’єктивно усвідомлена необхідність одержання конкретного результату – проєктант працює над тим, як ефективніше можна виконати роботи з виробництва продукту соціального проєкту. Цей етап визначає архітектуру, специфікацію та дизайн продукту соціального проєкту, а також детальний план робіт з його виробництва.

В цілому, ця фаза життєвого циклу технологія соціального проєкту має такі етапи: прогнозування; визначення параметрів, що мають відповідати продукт соціального проєкту, тобто нова якість проєктованого об’єкта); теоретичне (концептуальне) моделювання; план дій з визначенням окремих

заходів щодо зміни існуючої ситуації, форми організації виконавців, ресурсів / засобів.

Отже, як нами вже зазначалось, створення соціальної цінності є основною метою соціального проектування, досягнення якої забезпечується шляхом реалізації певного соціального проекту. Акцент на створення цінності проекту було вперше поставлено у стандарті Японської асоціації управління проектами «Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій» (P2M від Project and Program Management) у 2001 році [62; 184]. Відповідно до вимог цього стандарту, цінність проекту визначається тією вигодою, що надає продукт проекту за умови виконання вимог, які задекларовані у місії проекту. Отже існує дві умови, що є гарантією створення цінності проекту: практична здатність керівника проекту виконати його відповідно до затвердженого плану; знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх стейкхолдерів через властивості потенційного продукту проекту. Перша умова є обов'язковою, друга – достатньою для створення цінності проекту.

Якщо соціальний проект відповідає таким умовам, він може збільшити цінність активів ініціатора, зокрема створити інтелектуальну цінність та цінність інновації, що може бути отримана в результаті його реалізації. Це пояснюється тим, що продукт проекту створює нову соціальну цінність і для суспільства (суспільне благо), і для власників проекту. Теоретично до цінності соціального проекту можемо віднести і балансування та узгодження інтересів стейкхолдерів (державних, громадських, бізнесових).

На цьому наголошує і Грабовенко Н., стверджуючи, що цінність (значущість) результатів реалізації проекту зазвичай визначається як вигода, яку отримують всі заінтересовані сторони у випадку реалізації проекту [37, с. 8]. Також він зазначає, що гармонізацію цінностей результатів проекту треба розглядати в двох аспектах: гармонізація зі стратегічними цілями і гармонізацію цінностей усіх заінтересованих сторін.

Вагомою цінністю соціального проєкту є його соціальний ефект, він віддзеркалює зміни умов діяльності людини у певному соціумі у певний проміжок часу. Так, він спостерігається у змінах умов і характеру праці, підвищенні якості життя населення, поліпшенні побутових умов, збільшенні можливостей духовного, інтелектуального, культурного розвитку, а також змінах довкілля. Для соціального проєкту для досягнення певної соціальної цінності достатньо відповідати одному із напрямків, інші можуть виступати додатковими. Найголовніше, щоб ці ефекти були важливими для держави, суспільства, території реалізації проєкту, а також для стейкхолдерів та бенефіціарів проєкту. Адже, як зазначає Атаманчук Г., соціальний ефект – це сукупний та загальний позитивний результат, що отримує суспільство як під час виробництва продукту чи послуги чи виконання певного роду робіт, так і у процесі споживання матеріальних, соціальних і духовних цінностей [3, с. 264].

Бушуєв С. в свою чергу цінність визначає як вигоду, що отримується від реалізації проєкту всіма заінтересованими сторонами [25]. Він пропонує її розглядати як комплексний показник, що становить цінності продукту проєкту і цінності організації, що реалізує конкретний проєкт. Запропонований підхід відображає специфіку соціального проєктування. Адже, як ми зазначали вище, саме в контексті тезаурусного підходу від ціннісних орієнтирів суб'єкта (ініціатора соціального проєкту) соціального проєктування залежить якість моделей і проєктів. Рач В., в свою чергу, пропонує поняття «гармонізована цінність», яке він визначає в двох аспектах – як гармонізація зі стратегічними цілями організації, що реалізує відповідний проєкт, і гармонізація цінностей усіх стейкхолдерів [178].

Отже, досліджуючи соціальне проєктування в контексті виду проєктної діяльності, можемо виокремити *два аспекти* безпосередньо ціннісного підходу до управління ними:

Перший аспект ґрунтується на тому, що метою будь-якого соціального проєкту є створенні цінності, що визначається характеристиками продукту

соціального проєкту (має відповідати вимогам стейкхолдерів) і характеристиками безпосередньо параметрів проєкту, що визначені планом його реалізації (час, бюджет тощо). За цим аспектом важливим є розуміння того, що використання соціального проєктування в системі управління соціальними проєктами дасть змогу науково обґрунтувати сформоване бачення продукту соціального проєкту та визначити його цінності з огляду на урахування вимог всіх заінтересованих сторін та обмежень по проєкту і таких, що пов'язані із соціальними змінами.

Другий аспект ґрунтується на зростанні цінності суб'єкта соціального проєктування від використання методології проєктного менеджменту, що, зрештою, призводить до конкретизації всіх елементів соціального проєкту як системи. Саме під час реалізації соціального проєкту необхідно узгоджувати різні цілі, характер діяльності і зміст пізнавальної, науково-дослідницької, проєктної діяльності і управлінсько-конструкторські процеси. Тобто, має бути гармонізація технологій проєктного менеджменту і соціального проєктування. В результаті це призведе до збагачення суб'єкта соціального проєктування компетенціями з проєктної методології управління цінністю проєкта та сприятиме збільшенню цінності і суб'єкта, і об'єкта проєктної діяльності у соціальній сфері.

Таким чином, можемо зазначити, що в основі соціального проєктування, як виду проєктної діяльності органів публічної влади, є створення певної соціальної інновації. Більшість науковців під терміном «соціальна інновація» визначають нові ідеї, що мають будь-яку форму – від стратегій – до продуктів і потреб, що пов'язані із суспільством. Бойко-Бойчук Л. виокремила три типи визначень поняття «соціальна інновація»:

- 1) ідеї, стратегії, концепти, організації, форми організацій;
- 2) процес здійснення змін (впровадження нових рішень), триваючі соціальні зміни, нестандартні рішення соціальної проблеми, розвиток структур, принципів, практик;

3) здійснення змін у поведінці, преференціях людей, змін у процесах впливу на зміни, у регулюванні економічних, соціальних та політичних процесів [19].

В контексті цього, можемо зазначити, що соціальні проєкти є дієвим засобом реалізації суспільних реформ, що стосуються інтересів усіх верств населення і в такий спосіб формують усю конфігурацію соціальних відносин. Вони також є найбільш ефективною формою практичного втілення соціальних інновацій. Будь яка соціальна інновація у перспективі призводить до змін у соціальній системі та пов'язана з реалізацією соціальних потреб. Проєктований майбутній стан соціальної системи, як керованої соціальної інновації, має відображати поєднання трьох складових: моделі соціальної системи, в якій плануються зміни; моделі самих змін; моделі керованого запровадження соціальної інновації (що дає відповідь на питання: як, яким чином здійснюються заплановані зміни) [20].

Тут варто наголосити, що керована соціальна інновація – модель проєктування реформи, за якою особа, що приймає рішення, спираючись на свої цінності, цілі, знання і навички, планує соціальну інновацію як різницю двох станів соціальної системи і, використовуючи відомі їй механізми (що корелюють з об'єктом зміни), впроваджує заплановану соціальну інновацію у об'єкті впливу й отримує як результат бажаний стан системи [19].

Базуючись на тому, що соціальне проєктування є проєктною діяльністю (яка складається із проєктного й операційного процесів) із запровадження відповідної соціальної інновації у вигляді соціального проєкту, варто навести модель керованого впровадження такої інновації. В основі моделі знаходяться схеми структурних характеристик акту діяльності (рис. 1.2.), яку ми уточнили у контексті предмета нашого дисертаційного дослідження.

Ліворуч на рисунку 1.2 у моделі відображено операційний процес проєктної діяльності, що полягає у вирішенні спеціалізованого завдання з розробки продукту соціального проєкту (предмет зміни соціальної системи), які здійснюються на основі принципів і методів проєктування та які є

специфічними для соціальних проєктів з огляду на суб'єктивні чинники (цілі, цінність, знання та навички).

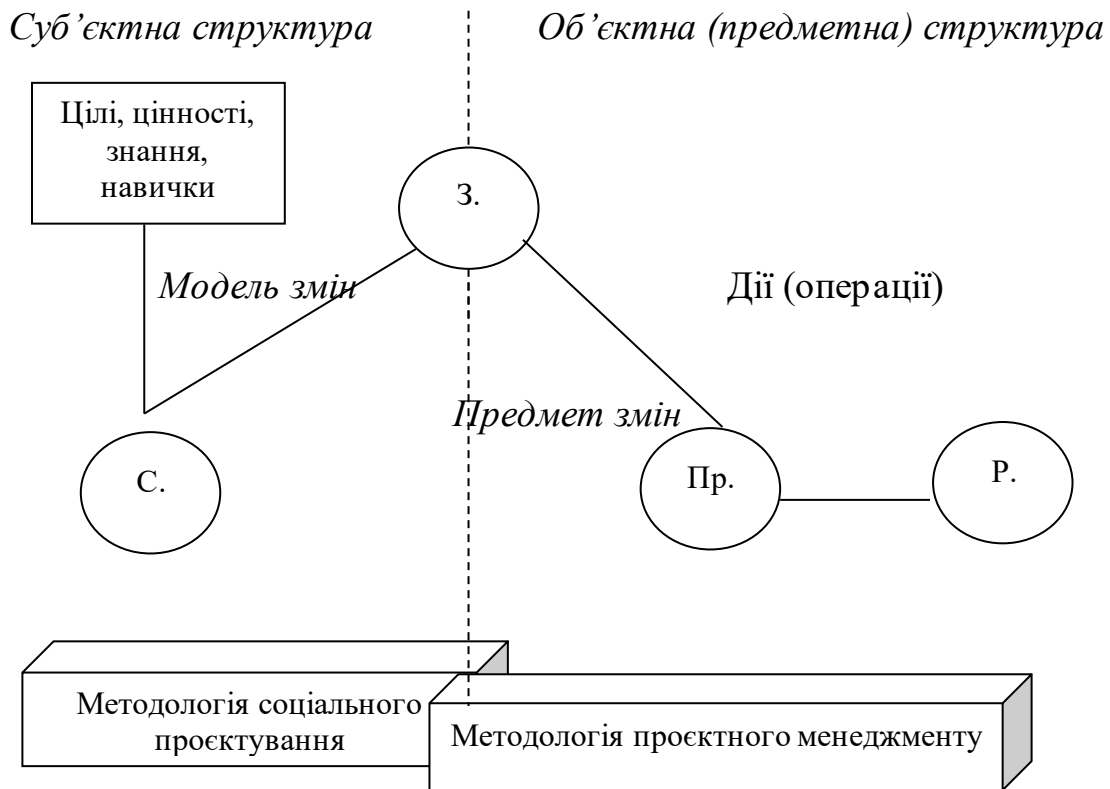


Рис. 1.2. Модель упровадження соціальної інновації на основі проєктної діяльності

Де:

С – суб'єкт діяльності;

З – засоби діяльності;

Пр – продукт діяльності;

Р – результат діяльності (бажаний (ідеальний) стан системи).

* Джерело: вдосконалено автором за [202]

Праворуч у моделі відображено проєктний процес, а саме реалізація конкретних управлінських заходів, що здійснюються на основі методів і принципів управління проєктами. Предметна ж структура зображає взаємодію цих засобів з предметом змін (наприклад, поведінка людей) і перетворення його шляхом здійснення певних операцій у продукт соціального проєкту.

Варто зазначити, що і засоби, і дії відносяться як до предметної, так і до суб'єктної структур.

Характеризуючи специфіку соціального проєкту, варто також уточнити особливості життєвого циклу соціального проєкту, адже саме він висуває вимоги до управління. Загалом, у проєктному менеджменті життєвий цикл проєкту визначається як повний набір послідовних фаз проєкту, кількість яких визначається виходячи з технології виробництва окремих робіт і потреб контролю з боку організації (ініціаторів, замовників, стейкхолдерів), залучених до проєкту [181]. Адже, фаза проєкту – це сукупність логічно взаємопов'язаних робіт, завершення яких дає змогу досягнути один з основних результатів проєкту. Повний комплекс усіх робіт і заходів, що мають виконуватися у чіткій послідовності усіма виконавцями називається «проєктний цикл» проєкту.

Метод проєктного циклу вперше про було запропоновано в середині 80-х років ХХ століття Головним управлінням Європейської комісії для країн, що розвиваються, зокрема було ухвалено документ «Інтегрований підхід до управління проєктним циклом» («Integrated Approach to Project Cycle Management») [241]. Ним було визначено три основоположні принципи нового підходу до управління проєктами, зокрема:

- обов'язкове врахування інтересів бенефіціарів – будь-яка ціль проєкту (програми чи політики) має бути представлена у формулювання переваг для потенціальних бенефіціарів і стейкхолдерів;

- важливість етапів детальної підготовки проєкту, впровадження та оцінювання – встановлення критеріїв значущості різноманітних переваг;

- значущість процесу прийняття рішень всередині проєктного циклу – від якісного рівня прийнятих рішень залежить успішність всіх етапів кожного циклу.

Відповідно до «Керівництва управління проєктним циклом» Європейської комісії (Project Cycle Management Guidelines) [224] проєктний цикл розглядається як послідовний процес, у межах якого плануються,

виконуються та оцінюються проекти. Він включає шість етапів: програмування, ідентифікація, формулювання, фінансування, впровадження, моніторинг і оцінка [219]. Варто зазначити, що базові принципи методу проектного циклу формуються за інтегрованим та логіко-структурним підходами.

За визначенням Всесвітнього Банку, проектний цикл складається із одинадцяти етапів: розробка ідеї, концепції проекту; визначення задач; розроблення; робоче проектування; експертиза; переговори; контрактінг / інвестування; реалізація проекту; контроль за реалізацією; оцінка і аналіз результатів; завершення проекту [246]. А відповідно до PMBOK® Guide [223], життєвий цикл проекту складається з чотирьох етапів: початок проекту, організація та підготовка, виконання робіт по проекту, завершення.

Отже, як бачимо із вищенаведеного, на рівні стандартів проектного менеджменту не існує єдиного підходу до визначення життєвого циклу проекту. Тому можемо зазначити, що і життєвий цикл проекту і його основні стадії залежать від сфери діяльності, системи організацій робіт по проекту, а також від життєвого циклу продукту проекту. Виходячи з цього, можемо зазначити, що визначення життєвого циклу проекту має ґрунтуватись на тих принципах, що прийняті в окремій організації, галузі чи сфері, а також унікальних особливостях технологій діяльності.

Це дає підстави чіткіше обґрунтувати життєвий цикл соціального проекту, який характеризується більш глибоким аналізом соціальних завдань і включає заходи як організаційно-управлінського, так і соціально-діагностичного забезпечення. Виходячи з цього, а також в результаті узагальнення наукових напрацювань [33; 55; 221; 193; 220] у цьому напрямку, можемо визначити *сукупність принципів розробки соціальних проектів*:

- *Гуманізму*. Цей принцип ґрунтується на добровільному включенні суб'єктів в різні етапи життєвого циклу соціального проекту – від ініціації до оцінювання. Тобто в пріоритеті знаходиться суб'єкт-суб'єктна взаємодія,

внутрішня активність суб'єктів у напрямку самореалізації та розвитку власних проєктних компетентностей.

- *Суб'єкт-орієнтованості*. Це принцип спрямований на суб'єктну (особову) орієнтованість, а також врахування індивідуальних суб'єктивних потреб і можливостей учасників проєкту у виборі методів і засобів. В основі цього принципу – індивідуальність і самоцінність.

- *Технологічності*. Цей принцип передбачає алгоритмізацію реалізації і проєктного і операційного процесів, що враховують особливості життєвого циклу соціального проєкту.

- *Інноваційності*. В основі цього принципу – постійне удосконалення процесу розробки і реалізації соціального проєкту, в основі яких – впровадження соціальних інновацій.

- *Визначеності цілей*. Цей принцип ґрунтується на конкретизації кінцевих цілей і проміжних результатів соціального проєкту, а також здійснення операцій щодо структуризації цілей під час проєктування моделі бажаного (майбутнього), а також розробка плану досягнення цих цілей.

- *Екологічності*. Принцип полягає в тому, що організація єдиного соціокультурного простору соціальної взаємодії усіх стейкхолдерів соціального проєкту в процесі його реалізації.

- *Адаптивності*. Цей принцип спрямований на необхідність коригування соціального проєкту відповідно до специфіки поточної соціальної ситуації та обставин, умов середовища, а також зміни учасників проєкту і їх складу.

- *Проєктності*. В основі цього принципу знаходиться необхідність використання методів, інструментів, технологій і засобів проєктного менеджменту на усіх етапах проєктного циклу.

Отже, саме на зазначених принципах має відбуватися розробка і реалізація соціальних проєктів, а також усвідомлення того, що ступінь детальності їх оцінювання залежить від складності продукту соціального проєкту, терміну реалізації початкового замислу, ресурсного забезпечення,

для чого необхідно узгоджувати цілі та фази життєвого циклу соціального проєкту.

Зважаючи на розвиток теорії проєктного менеджменту у публічній сфері, а також враховуючи об'єктивну потребу в науково-технічному обґрунтуванні та науковому супроводі проєктної діяльності органами публічного управління, на нашу думку, доцільно сформулювати низку принципів життєвого циклу соціального проєкту. Це пояснюється тим, що структуризація життєвого циклу соціального проєкту мають бути покладені потреба в діях і їх результатах, зокрема в конкретних етапах реалізації комплексу заходів, що були визначені календарним планом. Важливо, щоб заздалегідь визначені фази життєвого циклу соціального проєкту, тобто віхи (контрольні точки), дали змогу простежити необхідну інформацію для ухвалення рішення та оцінювання можливих напрямів розвитку соціального проєкту.

Отже, на нашу думку, в основі життєвого циклу соціального проєкту мають бути покладені такі принципи:

- чіткі критерії та зрозумілі процедури для прийняття рішень мають визначатися на кожному етапі. Зокрема, мова йде про вимоги до отримуваної інформації, а також критерії оцінювання якості;

- застосування прогресивного принципу для зміни етапів циклу. Зокрема, мова йде про те, що для успішного виконання кожного наступного етапу має бути закінчений попередній етап;

- завершення кожної фази має означати створення проміжного продукту (підпродукту проєкту) або в цілому кінцевого продукту;

- системний моніторинг та оцінка результатів на усіх етапах, тобто кожна фаза має завершуватись контрольним заходом.

Таким чином, наведена вище інформація дає змоги дати чітке визначення життєвого циклу соціального проєкту. На нашу думку, під цим терміном варто розуміти певний часовий період існування соціального проєкту (від початку до завершення), що є комплексом логічно пов'язаних

етапів реалізації сукупності завдань, кількість і якість яких визначається специфікою створення відповідної соціальної інновації з метою перетворення її на соціальну цінність для певної групи суспільства.

Також варто зазначити, що життєвий цикл соціального проєкту, на відміну від бізнес-проєкту, наприклад, має низку специфічних властивостей. Зокрема тих, що пов'язані зі створенням продукту такого проєкту, а саме – соціальної інновації. Адже життєвий цикл соціальної інновації, що має бути покладений в основу соціального проєкту, складається із чотирьох етапів:

- зародження соціальної інновації – обґрунтування нових ідей та пропозицій;
- освоєння соціальної інновації, тобто експериментальна апробація;
- дифузія соціальної інновації, тобто використання і поширення ідеї;
- рутинізація соціальної інновації – завершення використання [78].

Отже, життєвий цикл соціального проєкту є складнішим. Він включає не тільки життєвий цикл соціальної інновації, етапи її перетворення в соціальну цінність (результат проєкту), а також, що має важливе значення і потребує відповідних ресурсів – створення умов для реалізації цих процесів.

Серед основних умов для реалізації соціального проєкту, тобто перетворення продукту проєкту в результат, можемо виділити такі:

- визначення основних заінтересованих сторін, тобто виконання низки завдань щодо ідентифікації та аналізу їх потреб. Адже аналіз стейкхолдерів тісно пов'язаний із аналізом проблем, тобто сутність сталої проблеми можна зрозуміти тільки після оцінки потреб бенефіціарів;
- чітке формулювання ідеї проєкту на основі уже ідентифікованої проблеми, а також обґрунтування усіх проміжних продуктів проєктів (підпроєктів) як сукупних засобів досягнення результату, а також кінцевого продукту проєкту;
- узгодження цілей проєкту і соціальних проблем із стратегічними пріоритетами відповідного і вищого рівня (стратегії та програми розвитку. Адже соціальний проєкт може отримати фінансову підтримку тільки за умови,

що ним передбачено вирішення проблем, які визначенні відповідним органом влади як пріоритетні для певної території у визначений період. Тобто ті проблем, на вирішення яких заплановано виділення коштів із державного чи місцевого бюджету.

Останній пункт є одним із найбільш проблемних, адже фінансування соціальних проєктів, враховуючи їх некомерційний характер, потребує застосування відповідних моделей чи механізмів їх, зокрема поєднання бюджетного і небюджетного (благодійного, грантового) фінансування. Це, в свою чергу, створює певні обмеження та необхідність запровадження додаткових заходів на окремих етапах життєвого циклу соціального проєкту. Це питання стане предметом розгляду окремого підрозділу дисертаційного дослідження.

Отже, враховуючи наведений вище аналіз особливостей та специфіки соціальних проєктів в сфері публічного управління та беручи до уваги етапи життєвого циклу соціальної інновації, можна запропонувати основні фази та етапи життєвого циклу соціального проєкту (рис. 1.3).

У Додатку Б нами представлено детальний опис за фазами життєвого циклу соціального проєкту, методологія до управління яким запропонована на основі структурно-логічного й інтегрованого підходів. Інтегрований підхід забезпечує узгодженість національних, галузевих (секторальних), регіональних і місцевих цілей, що накладаються на логічну структуру соціального проєкту та план робіт з ресурсами і видатками.

Також інтегрований підхід дає змогу врахувати план робіт з оргструктурою виконавців проєкту та моніторингу, а також передбачає об'єднання і координацію всіх інформаційних систем соціального проєкту в єдину систему. Запропонований підхід логічно пов'язує всі складові із розробки та реалізації соціального проєкту із системою управління персоналом.

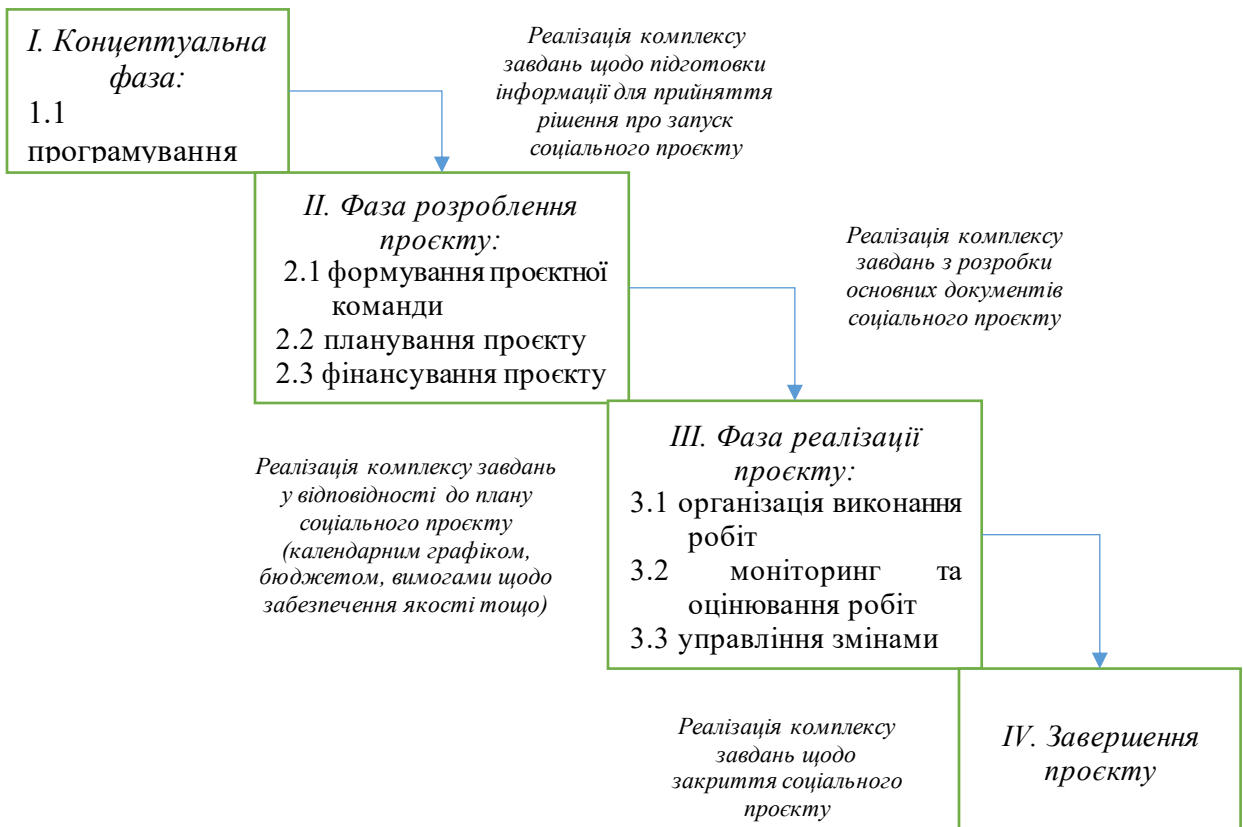


Рис. 1.3. Основні фази й етапи життєвого циклу соціального проєкту

* Джерело: розроблено автором

Саме інтеграційний підхід під час реалізації проєкту дає змогу забезпечити ефективність, продуктивність і результативність упродовж етапів життєвого циклу соціального проєкту [219]. Він також дає змогу забезпечити форму та зміст документів на кожному етапі, що є необхідними для прийняття рішень і для техніко-економічного обґрунтування, планів діяльності та ресурсів, фінансової пропозиції, у тому числі бюджету, річного звіту тощо.

Структурно-логічний підхід, як аналітичний процес і набір інструментів, використовується у процесі планування, управління, моніторингу та оцінки. Він складається із двох пов'язаних фаз: аналіз, планування. Фаза аналізу, в свою чергу складається із 4 етапів: аналіз учасників, проблеми, цілей і стратегії. А фаза планування – з 3: логічна структуризація проєкту, планування діяльності і планування ресурсів. За результатами застосування структурно-логічного підходу розробляється структурно-логічна схема соціального проєкту.

Структурно-логічна схема проекту розробляється у вигляді таблиці з 4 рядки на 4 колонки, де детально подається короткий зміст соціального проекту: мета, цілі, результати, а також показники їх вимірювання з зазначенням джерел перевірки. У цій схемі наводиться ключове припущення, що береться за основу під час розробки стратегії та вказується спосіб моніторингу соціального проекту. В цілому, це дає змогу перевірки процесу виконання окремих робіт по проекту.

Структурно-логічний підхід застосовується практично на усіх етапах управління життєвим циклом соціального проекту, за винятком етапу програмування. Можемо детально розглянути кожен із етапів.

1. На етапі *проекткування* структурно-логічний підхід використовується для проведення аналізу реальної ситуації, формулювання актуальності запропонованого соціального проекту та його потенційні цілі і можливі стратегії.

2. На етапі *розробки* він допомагає у підготовці відповідного плану соціального проекту з визначеними цілями, результатами, що піддаються вимірюванню, стратегією управління потенційними ризиками, а також встановленими рівнями управлінських зобов'язань.

3. На етапі *впровадження* соціального проекту структурно-логічний підхід основним управлінським інструментом для укладання договорів і контрактів, складання операційних планів, а також для моніторингу робіт

4. На етапі *завершення* цей підхід необхідний для формування зведеного загального звіту за всіма цілями проекту, індикаторами і припущеннями, що дає змогу оцінити загальну діяльність по проекту.

1.3. Управління соціальним проектом у публічній сфері: технології та механізми

Соціальний проект, як ми зазначали вище, має низку суттєвих відмінностей від інших різновидів проектів. Відповідно й управління соціальним проектом має деякі особливості, що висувають специфічні вимоги до суб'єктів їх ініціації та реалізації. Адже управління соціальним проектом – це, перш за все система взаємопов'язаних і взаємообумовлених за термінами, ресурсами і виконавцями заходів, що спрямовуються на зміну соціальної ситуації за передбаченим станом соціальної системи.

Виходячи з цього твердження можемо визначити кілька принципових особливостей управління соціальним проектом. Зокрема мова йде про такі:

1. Одночасна участь в управлінні соціальним проектом великої кількості дійових осіб: соціальні групи, що є причиною виникнення певної соціальної проблеми (цільові групи); соціальні групи, що зазнають негативного впливу зазначеної проблеми (кінцеві користувачі); публічні інституції, що розробляють і проваджують політичні, адміністративні та інші інструменти для вирішення визначеної соціальної проблеми (групи політичного впливу); недержавні інститути (комерційні підприємства, громадські та благодійні організації, органи самоорганізації населення, спецфонди, які є інституційними інвесторами, адже забезпечують фінансування соціальних послуг шляхом фінансування соціальних проектів. Це так звані групи громадянського впливу, які забезпечують лобювання інтересів соціальних груп. Також до учасників управління соціальним проектом можна віднести партнерів по проекту.

2. Перерозподіл та мобілізація різноманітних ресурсів, що є необхідним для досягнення цілей соціального проекту за конкретними організаційними та правовими формами і технологіями. Мова йде про соціальне партнерство, замовлення, підприємництво, публічно-приватне партнерство, фандрайзинг, соціальне страхування, благодійність, грант тощо.

3. Наявність у кожної групи дійових осіб власних інтересів (соціальних, приватних, політичних, економічних, соціальних тощо), без взаємоузгодження яких спільна діяльність державних і недержавних інститутів із вирішення суспільно значущих проблем буде неможливою.

Таким чином, варто детального обґрунтувати особливості управління соціальними проектами, а також найбільш ефективні технології та механізми.

Управління соціальним проектом, на думку вітчизняних дослідниць Безверхнюк Т., Сенчі І. – це системне, соціально-технологізоване застосування методів та інструментів проектного менеджменту з метою досягнення намічених цілей відповідно до життєвого циклу соціального проекту [205, с. 44]. Науковці також зазначають, що технологізація соціального проектування передбачає застосування широкого спектру соціальних технологій, що представляють собою певну сукупність методів і прийомів для досягнення результатів у завданнях взаємодії між організаціями, людьми, а також організаціями і людьми, покращення комунікативних впливів, змінювати ситуації та соціальні системи в цілому.

Управління соціальним проектом – це, перш на все, діяльність, яка має низку специфічних характеристик, зокрема таких:

- Ціннісно- і ціле орієнтованою та спрямованою на підвищення рівня добробуту суспільства чи окремої його групи та задоволеності заінтересованих сторін. Ця вимога, в свою чергу, вимагає врахування суб'єктивного чинника під час проектування майбутнього стану соціального утворення.

- Спрямована на забезпечення економічної, морально-етичної обґрунтованості процесу реалізації соціального проекту. Ця вимога потребує необхідності оцінки вектору розвитку об'єкта управління, а також моніторингу його стану (оцінка динаміки).

- Зорієнтована на корпоративні цінності, соціально-етичні ідеали гуманного суспільства та демократичні процеси. Це потребує зміщення

акцентів управління соціальним проектом з «ціледосяжності» на безпосередньо механізми (технології, засоби) досягнення визначених цілей.

- Спрямована на вдосконалення комунікаційного простору, розвиток комунікаційної інфраструктури соціального проекту з метою встановлення взаємозв'язків і відносин між суб'єктами управління соціального проекту. Це потребує врахування особливостей соціокультурного й інформаційно-комунікаційного середовища та території, місця реалізації соціального проекту.

- Зорієнтована на сталість і тривалість результатів соціального проекту. Це потребує додаткової аргументації інвестору (донору) щодо витрачених ресурсів, який вплив буде здійснено результатами проекту на цільові групи і який в результаті буде досягнуто.

На останньому наголошують вітчизняні дослідниці Тернопільська В. та Бакуліна О., зазначаючи, що у процесі формування цілей проектів соціального розвитку варто враховувати соціальну корисність, соціальне значення та соціальні наслідки проекту [203, с. 310]. Також вони зазначають, що незалежно від формулювання цілей наслідком проекту будуть певні соціальні зміни, що впливатимуть на стан проєктованого об'єкта, а також на загальний вектор соціального розвитку.

Ці та інші аспекти управління соціальними проектами потребують певного унормування та теоретизації, зокрема формулювання принципів. У вітчизняних наукових публікаціях дослідниками запропоновано низку принципів розробки та управління соціальними проектами. Так, наприклад, Безпалько О. пропонує такі принципи розробки соціальних проектів: обґрунтованості, комплексності, оптимальності, реальності, наступності (врахування вихідного стану і тенденцій розвитку), завершеності, зорієнтованості на кінцевий позитивний результат [11]. Нагорна Г. пропонує низку принципів застосування соціального проектування у публічному управлінні, а саме: відповідності, підпорядкованості, альтернативності, стратегічності, синергетики, участі, координації [111, с. 21].

Тарасюк Г., характеризує основні цілі та функції управління проектами визначає такі принципи:

- цілеспрямованість, що виражається в цільовій орієнтації проекту на забезпечення кінцевих цілей;
- системність, що передбачає розгляд проекту нововведень із системних позицій;
- комплексність передбачає розгляд явищ в їх взаємозв'язку і взаємозалежності;
- забезпеченість, що полягає в тому, що всі заходи, які передбачені проектом, мають бути укомплектовані різними видами ресурсів, що необхідні для його реалізації;
- пріоритетність означає, що під час розробки й реалізації проекту перевага має надаватись першочерговим завданням, виходячи із загальної концепції стратегічного розвитку;
- економічна безпека заходів, що плануються. Вона повинна розраховуватися на основі оцінки ймовірності виникнення збитків чи будь-яких витрат в результаті нездійснених запланованих проектом подій [201, с. 19-20].

Таким чином, наведені вище принципи управління проектами дають змогу комплексно представити низку принципів управління соціальним проектом. Зокрема, мова йде про такі принципи управління, яким має відповідати суб'єкт соціального проектування для управління всім життєвим циклом соціального проекту.

1. Визначення та формулювання відповідно до соціально-значущої мети під час проектування соціального проекту чи програми (створення / модернізація соціальної інфраструктури). Соціальний проект не може бути реалізований без чітких відповідей на питання: у який спосіб, за рахунок чого, з якими соціальними витратами має бути забезпечено досягнення цієї мети.

2. Чітко прописаний механізм ціледосягання у плані реалізації соціального проекту. Механізм має складатися із переліку соціальних

технологій і методів, що забезпечують ефективність запланованих процесів створення продукту соціального проєкту та управління ним.

3. Ресурсна база соціального проєкту має включати соціокультурні та соціально-психологічні ресурси окрім загальноприйнятих (матеріальних, фінансових, організаційних, людських та інформаційних), що складають основу соціального добробуту.

4. Визначення ролі та статусу кожного учасника у процесі проєктування і реалізації соціального проєкту. Тобто, кожен учасник в залежності від його ролі у процесі запровадження соціальних змін має чітко зрозуміти свої можливості, права й обов'язки у процесі досягнення визначених соціальним проєктом цілей.

На нашу думку, це найбільш значимі принципи, що мають бути покладені в основу управлінської діяльності із реалізації соціального проєкту. Та на підставі яких має бути створено відповідну організаційну структуру управління соціальним проєктом – систему. Адже, система управління соціальним проєктом – це набір інструментів, методологій, методів, ресурсів і процедур, що використовуються для ефективного управління соціальним проєктом. Саме комплексне, системне управління соціальним проєктом визначає основу мету, конкретні цілі, межі, а також зміст робіт, організаційну структуру проєкту, ролі учасників проєктної команди та процедури управління.

Також варто зазначити, що кожен соціальний проєкт передбачає необхідність створення відповідної організаційної структури, а також системи управління соціальним проєктом. Комплексне, системне управління соціальним проєктом можемо представити як набір методів, методологій, інструментів, процедур і ресурсів, що використовуються для безпосереднього управління проєктом. В цілому, система управління соціальним проєктом – це низка процесів, що пов'язані із функціями контролю та об'єднані у функціональну єдність. Управління соціальним проєктом визначає зміст, цілі,

межі робіт по проєкту, його організаційну структуру, ролі кожного учасника проєктної команди, а також необхідні процедури управління.

Можемо навести основні елементи комплексного, системного управління соціальним проєктом:

- встановлення відповідальності керівника соціального проєкту та визначення обсягу його повноважень;
- формування та затвердження організаційної структури соціального проєкту, відповідальності, повноважень, а також системи мотивації для його учасників;
- затвердження замовником (ініціатором) соціального проєкту плану виконання робіт та узгодження їх з учасниками, зокрема: календарний план реалізації проєкту, бюджет, план управління ризиками тощо;
- узгодження усіх управлінських процедур, зокрема планування, організацію виконання, управління змінами й ризиками, комунікацію між учасниками проєкту, звітність, прийняття рішень по проєкту, а також затвердження результатів;
- сукупність документів соціального проєкту (регламент/стандарт, статут, план, контракти, звіти та кодекс етичної поведінки учасників;
- спеціалізоване (профільне програмне забезпечення проєктної діяльності).

Варто зазначити, що комплексне, системне управління соціальним проєктом створюється відповідним керівником (менеджером проєкту) у кожному окремому випадку із урахування специфічних особливостей, профілю та продукту соціального проєкту. Ефективне та швидке створення такої системи у органі публічної влади можливе тільки за умови, коли основні елементи цієї системи уже розроблені і затверджені, а також є компетентний персонал та інформаційна структура проєктного управління. Тобто, коли запроваджено комплексний механізм управління соціальними проєктами.

Важливою умовою ефективного системного управління соціальним проєктом у сфері публічного управління є наявність двох ключових чинників:

організаційної здатності публічної організації у сфері проектного менеджменту та індивідуальна компетентність керівника (і органу влади, і конкретного соціального проєкту).

Саме ці питання з управління соціальними проєктами є найбільш вразливими. Адже, найчастіше соціальні проєкти ініціюються органами публічної влади та / або некомерційними організаціями, для яких методологія проектного менеджменту є не зовсім зрозумілою, як і проєктне управління. Тому, більшість соціальних проєктів, розробляються здебільшого непрофесійними і непідготовленими кадрами з питань управління проєктами. А реалізуються соціальні проєкти найчастіше такими організаціями, де недосконала або взагалі відсутня система нормативно-правового, інформаційного та методологічного забезпечення проєктної діяльності.

Протягом останніх років суттєво зріс інтерес і рівень компетентного забезпечення органів публічної влади до запровадження методології проектного управління. Це обумовлено, на нашу думку, низкою чинників, зокрема:

- Формуванням державних стратегій і програм у вигляді сукупності окремих проєктів, що мають бути реалізовані протягом визначеного періоду. Наприклад, План відновлення України [123], який має бути реалізований до 2032 року у вигляді 850 проєктів.

- Стрімким зростанням кількості та масштабності невирішених соціальних проблем, що призводить до об'єктивного пошуку нових способів і форм самоорганізації громадян, а також до необхідності оволодіння знань з технологій соціального управління, соціального проєктування та проектного менеджменту в цілому.

- Зростанням ролі соціальних інновацій в управлінні бізнес підприємствами, а також підвищенням залежності ефективності бізнесу від людського чинника.

- Збільшенням кількості грантових та донорських організацій і доступу до них представників громадянського суспільства.

- Появою нових способів, форм і технологій щодо пошуку інвесторів для вирішення соціальних проблем, що забезпечуватимуть механізм багатоканального фінансування (фандрайзинг, краудфандинг, ендаумент тощо).

Таким чином, можемо констатувати, що для органів влади існує об'єктивна потреба у вдосконаленні чи набутті компетентностей з питань проєктної діяльності. Зокрема, мова йде про органи місцевого самоврядування, місцеві ради яких, відповідно до ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування» [162], мають право укласти спеціальні інвестиційні договори для реалізації інвестиційних проєктів, створювати відповідні органи і служби для забезпечення здійснення проєктів, об'єднувати на договірних засадах кошти місцевих бюджетів для виконання спільних проєктів тощо.

Ще одним проблемним аспектом до формування системного управління соціального проєкту є наступне. В цілому розробка методології управління проєктами здійснюється відповідно до принципів управління, що стандартизовані Р2М та РМІ в РМВоК здебільшого для інноваційних проєктів. Однак для соціальних проєктів галузевий стандарт відсутній. Існуючі стандарти загального призначення не можуть бути застосовані. Причиною тому є відсутність у розробників і реалізаторів відповідних компетентностей.

Таким чином, можемо зазначити, що відсутність спільного бачення у суб'єктів соціальних змін методології управління соціальними проєктами, а також відсутність спільності у технологічних підходах є однією із причин низької ефективності соціальних реформ в державі. Ця проблема могла б бути вирішена шляхом розробки та затвердження відповідного стандарту управління соціальними проєктами, що дало б змогу створити так званого інтерфейсу знань з різних предметних галузей знань. Це сприяло б побудові єдиної технологічної платформи управління соціальними проєктами для всіх сфер прикладного використання. Також, на нашу думку, має бути запропоновано відповідний регламент як технологію управління соціальними проєктами.

Отже, враховуючи вищезазначене, вітчизняні автори запропонували власний підхід до розробки системи управління соціальним проектом на прикладі неприбуткових організацій [205, с. 49]. Запропонований підхід було розроблено з урахуванням принципів корпоративного стандарту управління проектами РМВоК з їх адаптацією до умов управління соціальними проектами та соціального розвитку в Україні. Він, на нашу думку, станом на сьогодні є одним із найбільш доречних та максимально обґрунтованим і дає змогу запропонувати систему управління соціальним проектом для органів публічного управління.

Як ми вже зазначали, система управління соціальним проектом – це організаційні, методологічні, технологічні, технічні, програмні, інформаційні та комунікаційні засоби, що в своєму комплексі спрямовані на підтримку та підвищення ефективності усіх процесів соціального проектування, планування та реалізації соціальних проектів, що ініціюються органом публічної влади. Структура такої системи залежить від специфіки та профілю органу влади та його організаційної структури.

Виходячи з цього, система управління соціальним проектом має ґрунтуватись на трьох взаємопов'язаних складових:

1. *Нормативне, регламентне та методичне забезпечення.* Ця складова системи управління соціальним проектом визначає і детально характеризує наступне:

- процеси управління соціальним проектом відповідно до його життєвого циклу (ініціація, планування, реалізація, моніторинг і контроль, завершення);
- порядок і строки виконання завдань по проекту, у тому числі управлінські;
- визначення та розподіл обов'язків між учасниками процесів, розробка так званої «матриці відповідальності»;
- стандартизація документообігу, тобто затвердження форм основних документів управління соціальним проектом (статут, плани, форми звітності,

низка положень (про управління проектами в організації, офіс управління проектами), а також процедура ініціації соціального проекту;

- детальний опис методик і процесів управління соціальним проектом, що ґрунтується на поєднанні методології проєктного менеджменту, соціального управління і технологій з шаблоном (зразками) робочих документів і методичних рекомендацій.

2. Технічне, інформаційне та комунікаційне забезпечення. Ця складова передбачає наявність єдиної інформаційно-комунікаційної моделі планування соціальних проєктів і єдиного інформаційно-комунікаційного середовища усіх стейкхолдерів. Тобто, має бути створена система автоматизації управління соціальними проєктами у відповідному органі влади, як програмна система, що дозволить автоматизувати одну або більше складових управління соціальним проєктом. Вона має складатися із календарного планування, містити засоби для вирішення окремих завдань по проєкту, а також засоби організації комунікації між усіма виконавцями проєкту.

Нині існує велика кількість таких автоматизованих систем управління проектами, зокрема мова йде про класичні бізнес-проєкти: Oracle Primavera Portfolio Management, HP Project and Portfolio Management Center, Microsoft Project Portfolio Server тощо. Також існують окремі програми, що орієнтовані на більш широке коло користувачів, у тому числі і для сфери публічного управління, наприклад Microsoft Project. Тобто, має бути забезпечено доступ усіх учасників соціального проєкту до інформаційної платформи, що містить актуальну проєктну інформацію і можливість обмінюватись нею.

3. Організаційне та кадрове забезпечення. Ця складова системи управління соціальним проектом передбачає створення організаційної структури, а саме офісу управління проектами (проєктного офісу). Така організаційна структура має свою класифікацію в залежності від ролі в управлінні проектами: проєктний офіс – орган, що створюється для управління одним окремим проєктом; офіс управління проектами – структурний підрозділ, що є центральним у системі управління багатьма проектами; офіс управління

портфелем проєктів – орган, що утворюється для управління багатьма проєктами, що об'єднані в один портфель.

Проєктним офісом, що реалізує соціальний проєкт, може бути структурний підрозділ в органі публічної влади, на який покладено функції з інтеграції та координації управління соціальним проєктом, а також комплексна інфраструктура, що забезпечує реалізацію такого проєкту у межах інформаційно-комунікаційних технологій і стандартів проєктної діяльності. Така оргструктура створюється для забезпечення якості та досягнення запланованих результатів соціального проєкту, що реалізується відповідним органом чи кількома органами влади. Мета її – ухвалення відповідних організаційних рішень з питань управління соціальним проєктом, а також створення оптимальних умов для його реалізації.

Кадрове забезпечення системи управління проєктом полягає в доборі кількісного і якісного складу спеціалістів (проєктних менеджерів, експертів). Якісний склад визначається завдяки розробленим профілям та / чи картам компетентностей за такими категоріями: соціально-особові, соціально-трудова, організаційно-управлінські, загальнонаукові, загально-професійні та спеціальні. Кількісний склад фахівців визначається масштабами та завданнями соціального проєкту.

Також варто детально розглянути методичне забезпечення діяльності суб'єкта публічного управління із управління соціальними проєктами, яка представляє собою своєрідну технологію здійснення всіх етапів життєвого циклу соціального проєкту. Отже, особливості та специфіка управління соціальним проєктом, має бути обумовлена наступними важливими чинниками:

- *Об'єктивний чинник.* На об'єкт соціального проєктування впливає значна кількість чинників зовнішнього середовища, що потенційно впливають на спрогнозований стан бажаного соціального утворення. В першу чергу, мова йде про поведінку людей, яка стає об'єктом змін у процесі і в результаті реалізації соціального проєкту.

- *Суб'єктивний чинник* визначається тим, що не завжди визначені ініціатором проєкту соціальні цінності співпадають із тими соціальними очікуваннями та потребами, що притаманні стейкхолдерам та бенефіціарам соціального проєкту.

- *Технологічний чинник*. Комплексний механізм управління соціальним проєктом висуває вимоги до інтеграції методів та інструментів з різних сфер і галузей знань. Це в свою чергу накладає певні обмеження та вимоги до формування компетентнісного кадрового команди управління соціальним проєктом. Тобто, під час реалізації соціального проєкту є необхідність узгодження різних за цілями, характером діяльності і змістом пізнавальних і проєктний процесів, що висуває вимоги до структури соціального проєкту як складної багаторівневої системи «підпроєктів». Адже кожен із таких підпроєктів є самостійною частиною цілого і для власної реалізації потребує різного виду і обсягу ресурсів, а також він має власну специфіку процесів і своєрідний технологічний режим тощо.

- *Методичний чинник* визначається складністю оцінки результатів та визначення соціальної ефективності і цінності проєкту.

Визначення цих проблем вимагає технологізації комплексного механізму управління соціальним проєктом органом публічної влади, що має ґрунтуватись на основі симбіозу технологій проєктного менеджменту, соціального управління і публічного управління в цілому.

Висновки до розділу 1

1. Здійснено аналіз сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень з питань соціального проєктування та запровадження проєктного підходу у сферу публічного управління. Встановлено, що зросла кількість наукових публікацій, де розглядаються питання застосування методології проєктного менеджменту у публічній сфері. Досліджено зміст ключових понять досліджуваної термінології, зокрема: «проєкт», «проєктування»,

«соціальний». Здійснено аналіз теоретико-методологічних підходів до визначення сутності терміну «соціальне проектування» за суб'єкто-орієнтований, об'єкто-орієнтований, проблемно-орієнтований підходами та обґрунтовано їх взаємозв'язок із системно-, інформаційно-, інноваційно-, організаційно-, управлінсько- та ресурсно-орієнтованими підходами. Подано авторське визначення досліджуваного терміну, зокрема обґрунтовано, що соціальне проектування в галузі публічного управління та адміністрування – це різновид управлінської функції з реалізації послідових процесів соціальної діяльності, що є впорядкованими у просторі і часі, а також це сукупність методів, засобів і технологій управління, що направлені на досягнення визначених державою цілей соціального розвитку. Встановлено, що в основі соціального проектування, як виду проектної діяльності органів публічної влади, є створення певної соціальної інновації.

2. Здійснено аналіз ключових характеристик соціального проекту як результату соціального проектування. За результатами аналізу наукових досліджень щодо визначення поняття «соціальний проект» подано уточнене визначення цього терміну як розроблене ініціатором певного соціального нововведення задля створення соціально значущої для суспільства цінності, що матиме тривалі позитивні наслідки після його реалізації. Запропоновано класифікацію соціальних проектів за такими ознаками: сутність новизни, характер потреби, призначення, рівень новизни, обсяг новизни, темп здійснення, спадкоємність, результативність, черговість реалізації, масштаб, вплив на якість соціального розвитку.

3. Запропоновано сукупність специфічних рис соціального проекту, зокрема: наявність показників соціальної користі, значущості та наслідків; врахування особливостей соціокультурного простору; узгодження інтересів і цілей державних та недержавних стейкхолдерів і бенефіціарів проекту; науковий супровід соціального проекту; моніторинг та контроль з боку громадськості; наявність більшого рівня невизначеності та збільшення ризиків; потреба в постійному уточненні так координуванні інституційно-

різних учасників проєкту; більший опір соціальним змінам від окремих груп суспільства; залежність від бюджетних асигнувань; зовнішня залежність ресурсного забезпечення.

4. Встановлено спільні та відмінні риси соціального проєкту і продукту соціального проєкту у формуванні соціальної цінності. Обґрунтовано, що саме продукт соціального проєкту висуває вимоги до проєкту, зокрема щодо технологічної послідовності робіт по проєкту. Зокрема, встановлено, що на відміну від продукту як технологічної системи, проєкт є організаційною системою, діяльність цілеспрямованих частин якої вимагає координації між складовими частинами і глобальною діяльністю для отримання результату, а саме вигод проєкту.

5. Обґрунтовано життєвий цикл соціального проєкту і його основні стадії та встановлено, що він залежить від сфери діяльності, системи організацій робіт по проєкту, а також від життєвого циклу продукту проєкту. Запропоновано сукупність принципів життєвого циклу соціального проєкту: зрозумілі критерії та процедури прийняття рішень для кожного етапу; застосування прогресивного принципу для зміни етапів циклу; завершення кожної фази підпродуктом проєкту; системний моніторинг та оцінка результатів на усіх етапах реалізації соціального проєкту. Визначено та обґрунтовано основні фази й етапи життєвого циклу соціального проєкту на основі структурно-логічного й інтегрованого підходів.

6. Комплексний механізм управління соціальним проєктом обґрунтовано як набір інструментів методологій, методів, ресурсів і процедур, що використовуються для ефективного управління соціальним проєктом. Обґрунтовано специфічні характеристики управління соціальним проєктом як управлінської діяльності: ціннісно- і ціле орієнтована діяльність, що спрямована на підвищення рівня добробуту суспільства та задоволення інтересів стейкхолдерів; забезпечення економічної, морально-етичної обґрунтованості процесу реалізації соціального проєкту; зорієнтованість на корпоративні цінності, соціально-етичні ідеали гуманного суспільства та

демократичні процеси; спрямованість на вдосконалення комунікаційного простору та розвиток комунікаційної інфраструктури соціального проєкту; орієнтована на сталість і тривалість результатів соціального проєкту.

7. Сформульовано специфічні принципи управління соціальним проєктом, на яких має базуватись управлінська діяльність: визначення та формулювання відповідно соціально-значущої мети; врахований і відображений механізм ціледосягання у плані реалізації соціального проєкту; ресурсна база соціального проєкту окрім загальноприйнятих має включати соціокультурні та соціально-психологічні ресурси; визначення ролі та статусу кожного учасника у процесі проєктування і реалізації соціального проєкту. Встановлено та обґрунтовано три взаємопов'язаних складових системи управління соціальним проєктом: 1) нормативне, регламентне та методичне забезпечення; 2) технічне, інформаційне та комунікаційне забезпечення; 3) організаційне та кадрове забезпечення.

Основні результати та положення першого розділу опубліковано у працях [89; 980; 93; 97; 100; 104].

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правовий механізм управління соціальними проєктами в Україні

Як нами вже було зазначено вище, одним із важливих складових управління соціальним проєктом є нормативне, регламентне та методичне забезпечення проєктної діяльності у сфері публічного управління. Адже саме від рівня режимного регулювання проєктної діяльності органів публічного управління, як основних суб'єктів соціальних змін та ініціаторів соціальних проєктів залежить якість та ефективність реалізації соціальних проєктів. В цілому мова йде про інституціональне середовище реалізації соціальних проєктів в Україні, що передбачає комплекс заходів, дозволів, підтримки і сприяння такого виду діяльності в Україні.

Адже, як зазначає Варналій З., інституціональне середовище – це сукупність «правил гри» (норм, правил, санкцій), що утворюють політичні, соціальні і юридичні рамки взаємодії між людьми [45, с. 557]. Тобто, мова йде про чіткий упорядкований набір державних і недержавних інститутів, що визначають певні обмеження для економічних суб'єктів, які формуються у межах відповідної системи координат господарської діяльності на певній території у певний проміжок часу.

Це дає підстави визначити, що інституціональне забезпечення проєктної діяльності щодо розробки, реалізації та в цілому управління соціальними проєктами – це сукупність державних і недержавних інститутів, що забезпечують наявність і дієвість правових, економічних та організаційних умов, які є необхідними для впровадження та розвитку проєктної діяльності у сфері соціального управління, які різновиду публічного.

Характеризуючи ступінь нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності у сфері публічного управління, перш за все варто з'ясувати особливості саме публічного управління. Важливою рисою публічного управління є забезпечення значного підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей, воно пов'язане з демократичними цінностями, принципами тощо [186, с. 69]. Адже, основним базисом, на якому зосереджується діяльність суб'єктів публічного управління є стратегічна мета та ціннісні орієнтири публічної політики.

Принципова відмінність публічного від державного управління, як зазначають автори науково-аналітичної доповіді «Інституціоналізація публічного управління в Україні», полягає в тому, що публічне управління є спільною діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування з політично активними суб'єктами громадянського суспільства та ринкової економіки щодо формування й реалізації політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць, прийняття управлінських рішень суспільного значення [56, с. 7].

Ці твердження ґрунтуються на ученнях класиків теорії публічного управління: Кілінга Д., який визначив публічне управління як пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики [236, с. 15]; Полліта К., який публічне управління пропонує розглядати у трьох значеннях: діяльність державних службовців і політиків; структура і процедури органів влади; системне вивчення діяльності, структур і процедур [244, с. 12-13]. Також він зазначає, що діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування всієї системи органів державної влади й органів місцевого самоврядування і передбачає широке залучення стейкхолдерів до розробки та реалізації публічної політики.

Публічне управління суспільними, у тому числі й соціальними, процесами полягає у створенні максимально сприятливих умов для взаємодії громадян і залученні їх в активне суспільне життя. Ефективність публічного

управління, у свою чергу, залежить від того, наскільки правильно визначенні стратегічні й тактичні цілі держави і їх орієнтація на ціннісних аспектах. Природа публічного управління тісно пов'язана з сутністю публічної сфери, яка визначається як сфера перетину інтересів політичної влади та її інститутів (державна політика) і громадянського суспільства, а основним індикатором публічної сфери є здатність до колективної дії, що заснована на артикуляції загальних інтересів приватних осіб шляхом постійної раціональної дискусії [10, с. 15].

Для нашого дослідження важливе значення має дослідження публічності, адже більшість науковців з питань проєктного менеджменту роблять акцент саме на їх реалізації у публічній сфері, що передбачає спільну проєктну діяльність для забезпечення соціального розвитку. Термін «публічність» у наукових публікаціях визначається як один із принципів публічного управління, що характеризується відкритістю та прозорістю функціонування органів публічної влади та забезпеченням зв'язку інституцій і посадових осіб із суспільством, бізнес-структурами та громадянами. Реалізація цього принципу залежить від відкритості законодавчої, виконавчої та судової влади, а також від прозорості діяльності апарату публічного управління для громадян держави. Тобто, він гарантує право впливати громадянам на діяльність органів публічної влади та їх посадових осіб. Важливе значення має врахування громадської думки у процесі прийняття управлінських рішень, забезпечення громадського контролю за діяльністю управлінського апарату й інші види контролю за дотриманням прав і свобод громадян та врахуванням їх інтересів, що визначені Конституцією та законами України.

Як зазначає Едвардс А., публічна сфера здійснює найважливіші функції – забезпечує взаємодію держави та суспільства (як груп інтересів) у формуванні питань, що виражають суспільно значимий інтерес [232]. Вона набуває ознак платформи взаємодії для вироблення публічних інтересів, формулювання спільних суспільних цілей і завдань. За таких умов, на думку

Телешуна С., публічність передбачає здійснення різних видів діяльності у процесі досягнення суспільно значимих цілей. Публічність інтересу характеризується тим, що його суб'єктом (носієм) є суспільство як органічна цілісність. Найбільший ступінь спільності мають інтереси всього суспільства (суспільні інтереси). Вони відображають базові потреби людей і зумовлюються необхідністю соціального розвитку [197, с. 16]. Також він визначає основні параметри вимірювання ступеня розвиненості публічної сфери, зокрема: наявність системи дієвих механізмів діалогу й інтеракцій між державою та суспільством у процесі прийняття суспільно важливих рішень; наявність інструментів формування влади та лобіювання суспільних інтересів; ефективне нормативне регулювання виконавчої влади; прийняття законодавчою владою законів, що захищають права та інтереси громадян [197, с. 17].

Характеризуючи особливості публічної сфери, варто також вказати на таке: вона дає змогу забезпечити «притирання» різним групам інтересів, адже саме діалог з владою дає змогу сформувати громадянську позицію. Так, на думку Сивак Т., публічна сфера – це відкритий для дискусій щодо значимих для суспільства тем простір [187]. Також можемо додати, що не тільки для дискусій, а й для вироблення спільних рішень та узгодження основних позицій щодо спільної діяльності, у тому числі проєктної.

В цілому, можемо визначити такі особливості публічної сфери, що мають вирішальне значення для забезпечення ефективної проєктної діяльності та реалізації соціальних проєктів. В публічній сфері, на нашу думку: відбувається взаємодія, ідентифікація, пріоретизація суспільних інтересів громадян і публічної політики держави та формування консенсусу; формується суспільна думка; забезпечується взаємовплив влади та суспільства, що є найважливішою ознакою демократії. Адже демократія характеризується процесом розподілу влади та забезпечення публічного контролю за її виконанням.

Таким чином, можемо зазначити, що публічне управління характеризується двома аспектами:

- урахування інтересів усіх суб'єктів публічного управління та спільне вироблення цілей публічної політики у вигляді стратегій, програм і планів розвитку;

- розподіл обов'язків із реалізації ухвалених стратегічних цілей розвитку, як країни в цілому, так і окремих галузей та/чи територій, що може бути забезпечено також співуправлінням у реалізації соціальних проєктів.

На нашу думку, саме тут мають бути задіяні та активно використовуватись інструменти та технології стратегічного проєктного управління, що передбачають взаємний стратегічний вплив під час вироблення публічної політики та спільну узгоджену діяльність у процесі її реалізації на усіх рівнях публічного управління в державі.

Отже, проєктна діяльність суб'єктів публічного управління у вирішенні питань соціально-економічного розвитку є об'єктом аналізу цього розділу дисертації, зокрема її нормативно-правове забезпечення.

В Україні запровадження проєктного підходу до управління соціальними проєктами вже отримала відповідний рівень нормативно-правового забезпечення. Можемо умовно розподілити становлення нормативно-правового статусу соціального проєктування за чотирма умовними рівнями:

1. *Концептуальні засади проєктної діяльності* у сфері соціального розвитку. Цей рівень характеризується тим, що Україна, як європейська демократична держава не може розвиватись без двох взаємопов'язаних чинників: розвиток інститутів громадянського суспільства і реформа соціальної сфери із залученням представників недержавного сектора економіки до реалізації соціальної політики.

2. *Інституційне забезпечення реалізації соціальних проєктів.* Цей рівень нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності в Україні характеризується наступним. Функціонування органів публічної влади,

державних організацій і підприємств, які здійснюють професійну діяльність у сфері управління соціальними проектами сприятиме залученню стейкхолдерів, а також потенційних інвесторів до вирішення суспільно значущих проблем на основі врахування їх інтересів.

3. Режимне регулювання управління соціальними проектами. Це вид нормативно-правового забезпечення проектної діяльності у сфері публічного управління передбачає поєднання правових засобів, що утворюють особливий механізм правового регулювання, що пов'язаний із усіма соціальними процесами, де взаємодіють суб'єкти й об'єкти проектної діяльності.

4. Методично-інструктивна регламентація проектної діяльності. Цей рівень нормативно-правового регулювання взаємодії значної кількості осіб і структур, що мають відповідні функції, права й обов'язки у процесі реалізації соціальних проектів. Зокрема, такий блок нормативно-правових актів спрямований на забезпечення робіт за окремим соціальним проектом, який залежить від наявності чіткого алгоритму дій кожного із виконавців та учасників соціального проекту, а також запровадження відповідної методики їх упровадження. Це документи, що характеризуються відповідним регламентом, алгоритмом, який існує у вигляді окремого документу з чітко зафіксованою технологією (процедурою) здійснення усіх етапів і процесів соціального проекту.

Така класифікація нормативно-правових актів, на нашу думку, дасть змогу детальніше проаналізувати стан легалізованих процедур і технологій реалізації соціального проекту усіма суб'єктами публічного управління в Україні. А також, сприятиме виявленню існуючих прогалин у функціонуванні правового механізму управління соціальними проектами.

Проектна діяльність у соціальній сфері на концептуальному рівні представлена державними стратегіями, програмами, політичними заявами перших осіб держави, а також законами України та Указами Президента України.

Найбільш важливим документом цього рівня є План відновлення України на період до 2032 року [123], який було розроблено Урядом України у липні 2022 року з урахуванням зруйнованої інфраструктури України у ході війни з росією. В цілому його можна охарактеризувати як детальний документ, що містить основні напрямки відновлення економіки держави після війни, а також чітко розділяє кожний напрям та комплекс заходів по ньому. Також Планом передбачено супроводжувальні заходи до кожного напрямку і перелік необхідних законодавчих ініціатив.

Структурно План складається із 15 національних програм, які значною мірою відповідають основним потребам держави у воєнний і післявоєнний періоди. Позитивним аспектом зазначеного Плану є його синергія із інтеграцією України до ЄС, зокрема у питаннях синхронізації законодавства із Копенгагенськими критеріями, а також забезпечення взаємного доступу до ринків. Тобто післявоєнна перебудова, відповідно до Плану, пропонується як інструмент досягнення відповідності правилам і стандартам ЄС.

З огляду на предмет нашого дослідження, зокрема щодо запровадження проектного підходу в управлінську діяльність органів публічного управління, а також запровадження механізмів управління соціальними проектами, варто зауважити, що План відновлення України представлено у вигляді 15 програм національного рівня різних секторів, які містять 850 окремих проєктів. Тобто, це свідчення того, що на державному рівні пріоритетність проектного управління у державному секторі є суттєвою. Однак, як зазначає Богдан Т. План містить низку проблем і протиріч, що потребують суттєвого публічного й експертного обговорення з метою подальшого доопрацювання його до цілісного, готового до реалізації документу [17].

Стратегія сталого розвитку України до 2030 року [199] запропонована як рамковий документ, що визначає стратегічні напрями розвитку України на довгострокову перспективу з умовою балансу між економічною, соціальною і екологічною складовими розвитку. Стратегією запропоновано розвиток України за чотирма векторами:

- *Розвитку*, який полягає у проведенні структурних реформ, забезпечення економічного зростання та створення сприятливих умов для ведення господарської діяльності.

- *Безпеки*, що спрямований на підвищення рівня захищеності соціально-вразливих верств населення та убезпечення життя громадян в цілому тощо.

- *Відповідальності*, що спрямований на забезпечення гарантій кожному громадянину України мати доступ до усіх соціальних та публічних послуг.

- *Гордості*, що гарантує забезпечення толерантності та взаємоповаги та гордості за власну державу, культуру, науку, освіту тощо.

Одним із способів досягнення цілей сталого розвитку України визначено партнерську взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та представників інституцій громадянського суспільства. Визначальним фактором Стратегії є її інноваційне спрямування, що ґрунтується на використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, а також створенні сприятливого інвестиційного клімату.

Також варто охарактеризувати ще один аспект Стратегії, зокрема її керівні принципи, серед яких визначені такі: належне врядування (забезпечення результативності, ефективності, відкритості та інклюзивної управлінського процесу, а також підзвітність і відповідальність суб'єктів управління); участь громадськості (гарантування участі громадян у процесі прийняття рішень); участь представників бізнесу та соціальних партнерів (забезпечення соціального діалогу, корпоративної соціальної відповідальності і державно-приватного партнерства) тощо. Самі ці керівні принципи стратегії, на нашу думку, є основоположними для забезпечення розвитку проектного управління у сфері соціального розвитку.

Національна економічна стратегія на період до 2030 року, що затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 [114] також визначає низку завдань щодо розвитку проектного управління, зокрема на регіональному та місцевому рівнях у питаннях

розширення участі у регіональних інфраструктурних проєктах. Економічною стратегією також передбачено розробку та реалізацію пілотних проєктів зі створення бізнес-інкубаторів і бізнес-акселераторів для підприємств, що орієнтовані на експорт. Ще одним із напрямків досягнення стратегічних цілей визначено необхідність розробки плану дій для ключових стейкхолдерів, що може бути забезпечено шляхом реалізації проєкту із залучення інвестицій для підтримки експорту України.

Також, варто зазначити, що Економічною стратегією визначено необхідність удосконалення відбору державних інвестиційних проєктів, зокрема щодо процедури та правил відбору, а це в свою чергу потребує внесення відповідних змін до Бюджетного кодексу України. За стратегічною ціллю щодо забезпечення дохідного характеру державного інвестування має бути вирішено низку проблем, зокрема щодо:

- обговорення і привернення громадськістю інвестиційних проєктів;
- запровадження середньо- та довгострокового державного інвестування;
- підвищення якості та кількості фінансових і кадрових ресурсів у процесі ініціювання інвестиційних проєктів;
- унормування процедури та технологій оцінки інвестиційних проєктів;
- удосконалення якості проєктних пропозицій для проходження конкурсного відбору шляхом покращення розробки і економічного аналізу, оптимізації процедури та запровадження моніторингу інвестиційних проєктів в Україні.

Зазначеною стратегією передбачено доцільність створення Фонду консорціумного фінансування проєктів розбудови транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури, що в результаті сприятиме зменшенню державних витрат шляхом оптимізації процесу відбору, реалізації та моніторингу державних інвестиційних проєктів. Ця мета також може бути досягнута шляхом утворення державної грантової програми дофінансування проєктів, що залучають кошти зовнішніх і внутрішніх інвесторів.

Також існує низка законів України, що в цілому регулюють соціальну сферу, взаємодію суспільства із державними інституціями, а також встановлюють норми та стандарти державних соціальних гарантій. Зокрема, мова йде про Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», де ст. 2, визначено, що державні соціальні стандарти мають бути обов'язково враховані під час розробки програм економічного і соціального розвитку. А відповідно до Закону, державні соціальні стандарти – це встановлені законодавством соціальні норми і нормативи (чи їх комплекс), на базі яких визначаються рівні основних державних соціальних гарантій [139].

Закон України «Про соціальні послуги» [168] визначає процедуру соціального замовлення як засіб регулювання діяльності у сфері надання соціальних послуг шляхом залучення на договірній основі суб'єктів господарювання для задоволення потреб у соціальних послугах, визначених місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Відповідно до ст. 14 зазначеного Закону, яка регулює фінансування територіальних програм розвитку соціальних послуг, вказано, що воно здійснюється за рахунок виділених місцевому бюджету цільових субвенцій чи шляхом кооперування коштів місцевих бюджет на реалізацію спільних проєктів.

В Указі Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки» [164] зазначено, що громадянське суспільство здатне зробити значний внесок у сталий розвиток держави шляхом надання соціальних послуг, забезпечення здійснення соціального підприємництва, збільшення кількості робочих місць і самозайнятості осіб, поліпшення бізнес-середовища, а також сприяння прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування та реалізації інших суспільно корисних проєктів.

З метою збільшення ролі та участі інститутів громадянського суспільства цим документом визначено необхідність запровадження закупівлі

соціальних послуг шляхом соціального замовлення за результатами конкурсів, у яких повинні брати участь представники громадянського суспільства. Указом передбачено необхідність стимулювання участі представників громадянського суспільства і соціально-економічному розвитку України зокрема у наданні послуг за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів, а також у розвитку соціального підприємництва.

Розвиток соціального підприємництва, як одного із пріоритетних напрямів, відповідно до Указу, може бути забезпечено у такі способи:

- створення сприятливих умов для розвитку соціального підприємництва як медіатора розв’язання суспільних проблем;
- поширення моделі та кращих практик соціального підприємництва на соціокультурну сферу з метою підвищення її життєздатності;
- сприяння просуванню та заохоченню соціальних змін і позитивних моделей поведінки шляхом розширення мікрофінансових стимулів для соціального підприємництва;
- створення гнучких та ефективних податкових умов для ведення соціального підприємництва;

Створення умов для підвищення рівня обізнаності громадськості про участь інститутів громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України, у тому числі шляхом:

- підтримки соціальної реклами інститутів громадянського суспільства відповідно до законодавства;
- забезпечення публічного доступу до інформації про надання інститутами громадянського суспільства суспільно значущих послуг за бюджетні кошти;
- формування статистичних даних (у тому числі сателітних рахунків) про інститути громадянського суспільства, визначення основних показників їх діяльності та участі в соціально-економічному розвитку України [164].

Таким чином, за результатами аналізу вищезазначених нормативно-правових актів, можемо констатувати, що на концептуальному рівні розвитку

проектної діяльності з питань соціально-економічного розвитку України, визначено основні норми, стандарти та стратегії щодо: вдосконалення процедури розробки, відбору та ресурсного забезпечення інвестиційних проєктів; залучення представників громадянського суспільства до вирішення проблем соціальної сфери; розвитку соціального підприємництва тощо.

В Україні також існує низка нормативно-правових актів, що регулюють інституційно-організаційні умови ініціації, реалізації, управління та відбору соціальних проєктів. Зокрема, можемо виділити такі нормативно-правові акти, якими передбачено створення нових інституцій, формування організаційних умов тощо. Також варто зазначити, що нормативно-правові акти цього блоку діяльність на дві складові: ті, що регулюють соціальну сферу, і ті, що регламентують проєктну діяльність.

Так, у Законі України «Про соціальний діалог в Україні» [167], зокрема ст. 4, зазначено, що соціальний діалог в Україні здійснюється на національному, галузевому та територіальному рівнях на три- або двосторонній основі, а також на локальному рівні (підприємстві, установа, організації і з фізичною особою, що використовує найману працю, на двосторонній основі. Формами здійснення соціального діалогу (ст. 8) є: обмін інформацією, консультації, узгодження процедур, колективні переговори з укладенням колективних угод і договорів.

В контексті нашого дослідження важливим є створення Національної тристоронньої соціально-економічної ради, яка відповідно до ст. 11, утворюється Президентом України з метою забезпечення ведення соціального діалогу і складається із 60 членів (делегатів профспілок і об'єднаних організацій роботодавців, а також представників органів виконавчої влади). Згідно з п.2 ст.12, національна рада виконує консультативні, дорадчі та узгоджувальні функції шляхом вироблення спільної позиції та надання рекомендацій і пропозицій щодо: проєктів державних програм економічного та соціального розвитку, інших державних цільових програм.

Важливе значення для вдосконалення проєктної діяльності в Україні

мало створене Президентом України у 2012 році Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами [137], основними завданнями якого були: управління національними проєктами, реалізація державної політики у сфері інвестиційної діяльності, а також поліпшення інвестиційного іміджу України. Однак, відповідно Указу Президента України «Про визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України» [134] у 2019 році, це Агентство було ліквідоване. Основні його функції було передано до Міністерства економіки України. Так, до компетенції Міністерства у частині управління державними інвестиційними проєктами віднесено:

- державна реєстрація інвестиційних проєктів у пріоритетних сферах економіки;
- розробка пропозицій щодо розподілу обсягу державних капітальних вкладень на розробку та реалізацію державних інвестиційних проєктів;
- встановлення порядку проведення моніторингу стану розробки та реалізації державних інвестиційних проєктів;
- забезпечення проведення оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів, експертизи та відбору інвестиційних проєктів, які потребують держпідтримки;
- здійснення оцінки інвестиційних проєктів із великими інвестиціями, а також підготовка висновку про доцільність їх реалізації тощо;
- подання інвестиційних проєктів у пріоритетних галузях економіки для схвалення КМУ з метою надання державної підтримки суб'єктам їх ініціювання [121].

Деякі його функції було передано до Міжвідомчої комісії з питань державних інвестиційних проєктів Постановою КМУ від 22 липня 2015 р. «Деякі питання управління державними інвестиціями» [141]. Відповідно до Постанови, Міжвідомча комісія, як колегіальний орган забезпечує відбір державних інвестиційних проєктів, на реалізацію яких має бути виділено державні капітальні вкладення, у тому числі державних кредитів і позик від

інших держав, а також за рахунок Державного фонду регіонального розвитку.

Таким чином, ця Постанова фактично ініціювала утворення Державного фонду регіонального розвитку, який було створено у березні 2015 року, відповідно до Постанови КМУ від 18 березня 2015 р. № 196 «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку» [39]. Цією постановою також було затверджено Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, яким визначено механізми проведення конкурсного відбору проєктів і програм, фінансування яких можливе і за рахунок державного бюджету за умови співфінансування з регіональних та місцевих бюджетів.

Варто зазначити, що ще у 2000 році було утворено Український фонд соціальних інвестицій, як неприбуткову організацію, діяльність якої фінансувалась за рахунок ресурсів Проєкту Світового банку «Фонд соціальних інвестицій», а також благодійних внесків і донорів. Відповідно до Постанови КМУ [174] було затверджено Положення про фонд, яким визначено процедуру відбору та фінансування відповідних проєктів.

Указом Президента України «Про Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні» [138] утворено відповідний фонд у 2010 р. шляхом реорганізації Фонду сприяння місцевому самоврядуванню України та затверджено його Положення. Основними завданнями Державного фонду було надання консультацій Президенту України з питань місцевого самоврядування, місцевого і регіонального розвитку та взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування, їх асоціаціями і об'єднаннями з метою забезпечення розвитку місцевого самоврядування в Україні. Також на фонд було покладено завдання з підготовки пропозицій щодо проєктів державних програм місцевого і регіонального розвитку та реалізації заходів, що ними передбачені.

Також з 2010 року в Україні існує Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, у якому

основна роль відводиться новому суб'єкту діалогу між владою і громадянами Громадській раді при Кабінеті Міністрів України та громадським радам при місцевих органах виконавчої влади. Цей порядок затверджено Постановою КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формування та реалізації державної політики» [143].

Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [133] регламентовано основну термінологію з питань благодійності. А також визначено сфери благодійної діяльності, її суб'єктів та види благодійної допомоги (пожертва і грант). Законом закладено основи для публічного збору благодійних пожертв та визначено статус осіб, які займаються таким збором. Важливим в контексті нашого дослідження є визначення статусу благодійних організацій, їх види та процедури створення і функціонування.

Починаючи із 2012 року в Україні функціонує Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку, утворена Постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2012 р. № 827 [171]. Відповідно до затвердженого Положення, Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку, як консультативно-дорадчий орган КМУ, утворена з метою забезпечення координації дій органів виконавчої влади із забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики із залученням органів місцевого самоврядування до питань державної регіональної політики та для узгодження галузевих прогнозів розвитку і визначення стратегічних завдань.

Законом України «Про Український культурний фонд» [170] визначено основні правові організаційні та фінансові засади діяльності фонду. Метою фонду є створення сприятливого розвитку культури та мистецтв, а також забезпечення сприятливих умов для розвитку духовного й інтелектуального потенціалу особистості і суспільства тощо. Відповідно до ст. 3 зазначеного Закону, завдання фонду полягають у:

- наданні інституційної підтримки, а також підтримки та розвитку проєктів у сферах культури та мистецтв, креативних індустрій та культурно-

пізнавального туризму;

- сприянні реалізації державної політики у сферах культури та мистецтв;
- експертному відбір, фінансуванні та моніторингу виконання проєктів, реалізації яких здійснюється з УКФ;
- створенні сприятливих умов для реалізації проєктів шляхом здійснення контролю за процесом їх реалізації;
- стимулюванні розробки інвестиційних інноваційних проєктів;
- підтримці культурних проєктів, ініційованих українською діаспорою [170] тощо.

Організаційно, в рамках УКФ існує низка грантових програм за такими напрямками: культурні столиці України; культура плюс, культура без бар'єрів, аудіовізуальне мистецтво, інноваційний культурний продукт, культурна спадщина, грант подія, культура (регіони), дослідження (освіта, резиденції, стипендії). В рамках кожної грантової програми оголошується відповідний конкурс і здійснюється відбір і фінансування проєктів.

Такими чином, можемо зазначити, що починаючи із 2010 року в Україні почало активно розвиватись інституційне забезпечення проєктної діяльності, основним акцентом якого стало державна підтримка програм і проєктів соціального розвитку. З цією метою створювались окремі комісії при центральних органах виконавчої влади, а також окремі фонди, що здійснюють відбір і підтримку соціальних проєктів.

Також варто виокремити низку нормативно-правових актів, що забезпечують взаємодію органів публічної влади, у тому числі спеціально створених, із громадськістю з метою стимулювання їх активності щодо ініціації соціальних проєктів, а також таких, що регламентують процедури фінансування, підтримки та взаємодії суб'єктів і об'єктів проєктної діяльності. Найпершим нормативно-правовим актом, що формує відповідне режимне забезпечення у цій сфері варто визначити Закон України «Про державно-приватне партнерство» [141], який визначає в цілому організаційно-правові

засади взаємодії державних (публічних) партнерів із приватними на договірній основі. Одразу варто зазначити, що це нормативно-правовий акт, який має комплексне нормативне забезпечення (тобто низку підзаконних документів, які регулюють майже усі види і форми взаємодії для забезпечення такого партнерства. Такими документи станом на сьогодні є Постанова КМУ «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» [147], «Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки» [169].

У 2020 році було внесено низку змін до чинного нормативно-правового акту, а також ухвалено низку підзаконних актів, що регулюють цю взаємодію. Зокрема, Кабінетом Міністрів України прийнято низку постанов: «Про внесення змін до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» [136]; «Про затвердження Порядку зміни приватного партнера (концесіонера) за договором, укладеним в рамках державно-приватного партнера (концесійним договором)» [154]. Також існує низка нормативно-правових актів профільних міністерств, зокрема Міністерства економіки України, щодо затвердження методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнера [146].

Відповідно до вищезазначених нормативно-правових та підзаконних актів, передбачено державну підтримку та регламентовано процедуру її отримання у вигляді державних гарантій, фінансування заходів та інших форм, а також умови проведення конкурсів із визначення приватного партнера для здійснення проєктів публічно-приватного партнерства щодо об'єктів державної та комунальної власності, порядок проведення аналізу ефективності здійснення таких проєктів тощо.

Постановою КМУ «Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проєктів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» [165] врегульовано взаємодію із міжнародними фінансовими

організаціями (за винятком Міжнародного валютного фонду), що надають позики, кредити, гранти як державою, так і під державні гарантії. Важливим для нашого дослідження є унормування Постановою термінів «системний проєкт», що визначається як спрямований на підтримку реформ в Україні проєкт, в рамках якого позика використовується для фінансування державного бюджету; «інвестиційний проєкт» - як проєкт, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самокупності та у рамках якого погашення й обслуговування позики здійснюється за рахунок коштів бенефіціарів.

Чинною ще є Постанова КМУ від 3 серпня 2011 р. № 847 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки з метою реалізації національних проєктів на умовах співфінансування» [151], відповідно до якої визначено механізм використання коштів з державного бюджету на реалізацію державних програм, в рамках яких передбачено реалізацію національних проєктів в Україні. Постановою закріплено, що саме державний інвестор здійснює матеріально-технічне, організаційне та інформаційне забезпечення проведення конкурсу з вибору проєктів.

Порядок і процедура соціального замовлення в Україні регламентується Постановою КМУ від 1 червня 2020 р. № 450 «Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення» [40]. Зокрема, Постановою унормовано низку ключових термінів цієї сфери: замовник соціальних послуг, конкурсна пропозиція, компенсація, конкурс на надання соціальних послуг. Регламентовано процес надання соціальних послуг, який складається із трьох етапів: формування соціального замовлення, виконання соціального замовлення, моніторинг надання соціальних послуг. А також визначено умови проведення конкурсу для надавачів соціальних послуг.

В рамках цього блоку нормативно-правових документів, варто також вказати на Постанову КМУ від 12 червня 2019 р. № 638 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті Українському інституту книги для підтримки книговидавничої справи та

популяризації української літератури у світі» [151], відповідно до якої головним розпорядником бюджетних коштів за цим напрямком визначено Міністерство культури та інформаційної політики (МКІП), а розпорядником нижчого рівня є Український інститут книги. Також відповідно до цієї Постанови, за рахунок бюджетних коштів здійснюються витрати на підтримку проєктів щодо перекладу творів української літератури іншими мовами, відбір яких здійснюється Українським інститутом книги на умовах конкурсу.

Ще одним нормативно-правовим актом, що регламентує соціальні проєкти в культурній сфері є рішення Наглядової ради Українського культурного фонду від 24 листопада 2021 р. № 173 «Порядок здійснення контролю за виконанням суб'єктами, які отримують фінансування, зобов'язань перед Українським культурним фондом» [129]. Зазначеним порядком визначено механізм використання суб'єктами грантів в Державному бюджеті за програмою «Забезпечення функціонування Українського культурного фонду», у тому числі здійснення Фондом заходів із підтримки проєктів» на реалізацію проєктів.

Питання інструктивно-методичної регламентації взаємодії суб'єктів публічного управління у сфері соціального розвитку та реалізації соціальних проєктів часткового було розглянуто вище. Однак, ще варто виділити деякі нормативно-правові акти, що визначають своєрідні «правила поведінки» з питань ініціації, фінансування, реалізації та управління соціальними проєктами в Україні.

Наказом Міністерства соціальної політики України від 30 липня 2013 р. № 458 затверджено «Стандарт надання соціальних послуг із соціальної інтеграції та реінтеграції дітей, які постраждали від торгівлі людьми» [196], який є комплексом соціальних норм і нормативів, на базі яких визначаються рівні основних гарантій соціального захисту певних верств населення з метою забезпечення їх інтересів. Відповідно до стандарту регламентовано низку вимог щодо: організації та надання послуг; роботи з отримувачем послуг; використання ресурсів під час організації надання послуг; інформаційно-

методичного забезпечення; співпраці з іншими суб'єктами для надання соціальних послуг; оцінки ефективності надання соціальних послуг, тощо.

Варто вказати на ще один стандарт, що регламентує саме проєктну діяльність органів публічної влади в Україні – «Управління інноваційними проєктами та програмами. Методологія. МФУ 75.1-00013480-29.12.2010», затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 16 травня 2010 р. № 598 [212], метою якого є формування нових компетентностей у суб'єктів ініціації проєктів.

Форми проєктної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується проєкт для отримання державної підтримки затверджено наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [158]. Також наказом затверджено порядок розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка, та форму інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка. Наказом Міністерства також розроблено і затверджено Методичні рекомендації з розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка [149], які сприятимуть однозначному підходу щодо розробки інвестиційних проєктів для суб'єктів їх ініціації.

Наказом Міністерства також регламентовано порядок підготовки документів для реалізації проєктів соціально-економічного розвитку [142], зокрема затверджено форми: інформаційного листа щодо проєкту соціально-економічного розвитку; техніко-економічного обґрунтування проєкту соціально-економічного розвитку; інформації про відповідність проєкту соціально-економічного розвитку встановленим критеріям.

Таким чином, в результаті аналізу біля сорока нормативно-правових актів, що регулюють проєктну діяльність в цілому та діяльність з управління соціальними проєктами зокрема, можемо зробити деякі висновки – в Україні вже набула відповідного нормативно-правового статусу проєктна діяльність, відповідно до якої забезпечується управління соціальними проєктами на рівні концептуальних засад, інституційного забезпечення, режиму взаємодії усіх

суб'єктів та учасників соціальних проєктів, а також методичними рекомендаціями та порядками.

Ще одним аспектом, що суттєвим чином впливає на розвиток проєктного управління та підвищення компетентності публічних службовців стало затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти [157]. У Стандарті однією із компетентностей випускника освітньо-професійної і освітньо-наукової програми визначено: ЗК03 – здатність розробляти та управляти проєктами; СК12 – здатність розробляти і впроваджувати інноваційні проєкти та різних рівнях публічного управління та адміністрування. Ці компетентності безумовно є вагомим поштовхом для підвищення рівня знань, умінь і навичок публічних службовців з питань управління проєктами у публічній сфері.

2.2. Організаційний механізм управління соціальними проєктами в Україні

Інституційний механізм, на думку Батченка Л. та Деліні М., варто визначати через організаційну, стимулюючу та контролюючу складові, з одного боку, та правову, інформаційну і фінансову – з іншого [8]. Тобто, інституційний механізм складається із різних технологій, інструментів і методів, а також окремих державних інституцій, що наділені відповідними повноваженнями у цій сфері, які в сукупності забезпечують процес управління соціальним проєктом необхідними ресурсами.

Система взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів, що спрямовані на зміну соціальної ситуації в напрямку визначеного стану соціальної системи, яка становить собою управління соціальним проєктом, визначається наступним:

- *Одночасною участю в управлінні соціальним проєктом великої*

кількості дійових осіб: соціальних груп, що є причиною виникнення сталої соціальної проблеми (так звані цільові групи, основні реципієнти соціальних змін); державні інституції, що розробляють і впроваджують інструменти вирішення соціальної проблеми (групи політичного впливу і тиску); недержавні інституції комерційні, громадські та благодійні організації, органи самоорганізації населення, інвестиційні інвестори (групи громадського впливу, що здійснюють лобювання інтересів соціальних груп); партнери соціального проєкту.

- *Мобілізацією та перерозподілом ресурсів* для реалізації цілей соціального проєкту за визначеними організаційно-правовими формами та технологіями: соціальне замовлення, соціальне партнерство, державно-приватне партнерство, соціальне підприємництво, соціальне страхування, фандрайзинг, благодійництво, гранти тощо.

- *Наявністю у кожній групі дійових осіб власних інтересів* (суспільних, приватних, політичних, соціальних, економічних, екологічних тощо) і потребою їх узгодження для забезпечення взаємодії державних і недержавних суб'єктів публічного управління та вирішення суспільно значущих соціальних проблем.

Виходячи з цього, виникає низка проблем, що потребують додаткових ресурсів для їх вирішення. Зокрема, мова йде про необхідність узгодження, координації додаткових заходів контролю, делегування повноважень, встановлення договірних взаємовідносин, а також інших організаційних дій. Особливістю таких дій є те, що здебільшого вони не є нормативно регламентованими, а ґрунтуються винятково на суб'єктивних чинниках і відносинах. Саме тому виникає потреба у розробці спеціальних організаційних механізмів з обґрунтуванням детальних процедур і закріпленням їх в відповідних нормативно-правових актах, як своєрідний принцип управління соціальним проєктом, що може процес управління соціальним проєктом увести в режим організаційної діяльності.

Тому доречно розглянути соціальний проєкт як організаційну систему,

тобто сукупність різних за своєю суттю конкретних організаційних елементів, зокрема таких:

- статика - організаційна структура управлінської підсистеми;
- динаміка - організація процесу функціонування окремої підсистеми, яка є об'єктом управління;
- зв'язки між суб'єктами – організаційна інфраструктура;
- сукупність стандартів, правил і норм – механізм функціонування.

Це дає підстави визначити сутність організаційного механізму управління проектом як взаємопов'язаність і послідовність дій суб'єктів управління проектом, що є узгодженими з наявною сукупністю засобів і регламентуючих методів і забезпечують перетворення ухвалених рішень в результат проекту [205, с. 76]. Виходячи із вищезазначеного, можемо сформулювати визначення поняття «організаційний механізм управління соціальним проектом». На нашу думку під цим поняттям варто розуміти певний регламент взаємодії організаційних елементів соціального проекту та процедуру прийняття управлінських рішень по проекту. Де регламентом є організаційний документ для встановлення порядку організації діяльності, а процедура – це сукупність управлінських операцій, що виконуються у відповідності до визначеного та затвердженого алгоритму. Вона містить порядок підготовки, обговорення, розгляду та виконання низки послідовних та / чи паралельних операцій у процесі управління, а також це регламент порядку виконання робіт по проекту.

Ключовим елементом організаційного механізму управління соціальним проектом, на нашу думку, є чітке визначення цілей і ресурсів усіх організаційних елементів проекту, а також встановлення процедури узгодження. Таким чином, можемо зазначити, що організаційний механізм управління соціальним проектом – це управлінська підсистема системи управління соціальним проектом, що складається з низки елементів, зокрема:

- цілі, досягнення яких визначено і затверджено відповідним регламентом;

- значна кількість суб'єктів управління, на яких поширюється дія відповідного регламенту;
- сукупність правил, норм, умов і обмежень, необхідних для досягнення визначених соціальним проєктом цілей;
- потреба у значній кількості наявних і необхідних ресурсів;
- велика кількість визначених процедур та алгоритмів, необхідних для досягнення цілей соціального проєкту.

В свою чергу, організаційний механізм управління соціальним проєктом має визначати наступне:

- організацію структури управлінської системи, тобто правила, стандарти, певні організаційно-правові норми, що визначають і регулюють саму структуру управління, певні правила, обов'язки та відповідальність групи (проектної команди) управління проєктом, а також визначає організацію їхньої діяльності;
- організацію процесу функціонування самої системи, яка є об'єктом управління, тобто мова йде про розподіл і перерозподіл робіт між виконавцями проєкту, ресурсне забезпечення всіх робіт, а також мотивацію та стимулювання усіх учасників соціального проєкту;
- організацію специфічної для соціального проєкту інфраструктури, що здатна забезпечити оптимізацію зв'язку між суб'єктами проєктної діяльності, а також забезпечення ресурсами усіх учасників проєктного процесу.

Відповідно, можемо зазначити, що основним елементом організаційного механізму є структура управління соціальним проєктом. Структура управління соціальним проєктом виробляє комплекс взаємодії, що спрямована на своєчасне виконання усіх робіт, визначених соціальним проєктом, і забезпечення їх якості. Виходячи із особливостей соціального проєкту, про які ми зазначали у першому розділі дисертації, можемо зазначити, що їх організаційна структура не обмежується тільки замовником, інвестором, виконавцем, кредитором і підрядником, а є набагато розгалуженою і включає більш широке коло стейкхолдерів. Відповідно, в управлінні соціальним

проектом виокремлюється організаційний рівень планування й управління.

Таким чином, в організаційній структурі управління проектом з питань розвитку соціальної сфери можна виділити три рівні:

I. *Організація на стратегічному рівні управління соціальними проектами.* На цьому рівні відбувається формування та нормативне визначення концептуальних засад соціального проекту, що становить сукупність стратегічних та / або програмних документів, а також закріплення основних принципів взаємодії та правил і можливостей участі усіх учасників соціального проекту, визначаються взаємовідносини на рівні керівного апарату. У соціальних проектах організаційна структура на стратегічному рівні формується із органів публічного управління, що наділені владними повноваженнями. Тому на цьому рівні має бути визначено адміністративного координатора, який відповідає за реалізацію соціального проекту) для здійснення заходів планування і координації заходів у співробітництві з урядовими структурами, органами державної влади, місцевого самоврядування та державними організаціями.

Тобто, оргструктура управління соціальним проектом стратегічного рівня, наприклад, мегапроектom державного значення (національним проектом) формується із органів державної влади, що забезпечують інституційну підтримку соціальному проекту шляхом впровадження ефективної соціально-економічної та науково-експертної й обґрунтованої політики, що спрямована на вирішення сталої соціальної проблеми – основи соціального проекту. Відповідно першим завданням має бути формування групи управління проектом, що відповідатиме за досягнення стратегічних цілей соціального проекту. Мова йде про куратора, адміністратора та координатора соціального проекту. До складу групи управління соціальним проектом також мають бути включені представники бенефіціарів, наприклад члени Громадської ради при центральному органі виконавчої влади тощо.

Відповідно, можемо визначити, що основне завдання управління соціальним проектом на стратегічному рівні полягає у розробці та реалізації

стратегії досягнення визначених цілей, як обґрунтованого шляху руху від проблемного стану, до стану вирішення соціальної проблеми – бажаного майбутнього. В цілому, розробка стратегії є інтегративним процесом. Вибрати оптимальну стратегію із зазначенням усіх деталей у визначених часовий проміжок доволі важко, навіть неможливо. Тому здебільшого мова йде про оптимальну стратегію, до якої можна максимально наблизитись шляхом послідовного повторення всіх етапів. Кожен такий крок сприяє формуванню нового розуміння та дозволяє уточнювати і відкорегувати зроблені раніше припущення та гіпотези. Тому розробка стратегії має бути на постійні основі впродовж усього життєвого циклу соціального проекту шляхом регулярного моніторингу за етапами виконання. Розроблена стратегія є підставою для розробки плану дій для усіх рівнів управління соціальним проектом.

Також варто зазначити, що під час реалізації масштабних проектів, наприклад національних, в структурі державного органу, як адміністративного координатора проекту, необхідно утворити відповідну організаційну структуру управління групи проектів, а саме проектний офіс / офіс управління проектом. Доцільно наголосити, що дослідники проектного менеджменту для позначення організаційної структури управління проектом використовують термін «проектний офіс», а на позначення окремого структурного підрозділу, що є центральним у системі управління портфелем проектів – «офіс управління проектами» [183]. В будь-якому випадку, це є організаційною структурою, основне завдання якої стандартизувати процеси управління проектами в публічній сфері, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів, їх обмін, а також забезпечує усю систему управління соціальним проектом відповідним методологічним забезпеченням, а також інструментами та методами управління соціальними проектами. Також, варто вказати, що діяльність такого офісу може полягати як у прямому управлінні окремими проектами, так і лише здійсненням підтримки управління проектами.

Характеризуючи проектний офіс як центральний елемент системи управління соціальними проектами, можемо додати ще одну важливу його

функцію – забезпечення ефективної комунікації між членами групи управління проектом, а також між групою і командою управління проектом (між функціональним і стратегічним рівнем управління).

Перший рівень управління забезпечує розробку системи стратегічних планів, проєктів, програм, що дає підстави для розробки ключових завдань для функціонального рівня управління соціальним проєктом. Специфікою соціальних проєктів є те, що найчастіше для їх втілення необхідно створити специфічний організаційний механізм взаємозв'язку між рівнями управління – тобто відповідної організаційної і правової форми, що полягає в інфраструктурному забезпеченні управління соціальними проєктами.

Для прикладу можемо розглянути механізм реалізації соціального замовлення. На рівні державних структур, тобто стратегічному рівні управління соціальними проєктами має бути розроблено стратегію вирішення певної проблеми. Виконання ключових завдань такої стратегії вимагає об'єднання зусиль державних і недержавних організацій, а також органів місцевого самоврядування. З цією метою організовується конкурс серед неурядових, громадських організацій і визначається переможець – виконавець соціального замовлення та підписується угода. На контрактній основі громадські організації беруть участь у реалізації державних чи місцевих соціальних проєктів чи програм у якості організаційної структури на функціональному рівні.

II. *Організація на функціональному (тактичному) рівні управління соціальним проєктом.* На цьому рівні має бути визначено відповідальність за досягнення визначених ключовими етапами реалізації соціального проєкту результатів. Цей рівень управління в першу чергу має відношення до організаційної системи управління завданнями кожного етапу реалізації соціального проєкту, тобто за досягнення конкретних цілей проєкту. Тому для функціонального рівня важливим є визначення оптимальної структури команди управління соціальним проєктом: ієрархія підпорядкованості, функції і завдання кожного учасника тощо.

Реалізація соціальних проєктів, що ініціюються Кабінетом Міністрів України чи окремим міністерством, відбуваються на конкретних територіях, що в свою чергу накладає певні обмеження на загальну координацію та моніторинг реалізації проєктів у регіонах та на місцях. В такому разі виникає необхідність у створенні саме на функціональному рівні елемента системи управління проєктом, тобто окрім проєктної команди має бути створено регіональну робочу групу із реалізації соціального проєкту, яка забезпечуватиме загальну координацію, моніторинг і контроль за реалізацією усіх етапів соціального проєкту у конкретному регіоні.

Це дає нам підставити визначити структуру організації на функціональному рівні управління соціальним проєктом – регіональна робоча група із реалізації соціального проєкту:

- обласні державні адміністрації, Рада міністрів АР Крим, Київська та Севастопольські міські державні адміністрації, що забезпечуватимуть реалізацію заходів соціального проєкту на регіональному та місцевому рівнях;
- обласні, районні, міські та районні у містах органи соціального захисту населення, що здійснюватимуть окремі заходи із реалізації соціального проєкту на регіональному та місцевому рівнях.

Також можна запропонувати типову *структуру команди управління соціальним проєктом*:

- проєктний директор (керівник проєкту), яким має бути представник відповідного державного органу, основне призначення якого полягатиме у організації та координації діяльності учасників соціального проєкту. Керівник соціального проєкту наділяється відповідними повноваженнями і функціями, зокрема: консультування замовника (за умови, якщо ним не є відповідний департамент державного органу); вибір і відбір проєктувальників і підрядників; організація і контроль передпроєктних робіт, а також розробка завдання для проєктування; укладання договорів, угод і контактів; планування і складання графіків і планів; контроль вартості, термінів та якості соціального проєкту;

- головний спеціаліст з досвідом роботи у сфері соціального захисту, який може бути із представників регіональної робочої групи, які здійснюють заходи, визначенні соціальним проєктом;

- головний спеціаліст з проєктного менеджменту з відповідним досвідом роботи в сфері управління проєктами, що відповідає кваліфікаційним вимогам Міжнародної асоціації проєктних менеджерів.

Варто зазначити, що ми наводимо типову структуру команди управління соціальним проєктом, однак в залежності від специфіки і масштабності такого проєкту, структура може бути доповнена відповідними фахівцями необхідного для реалізації проєкту профілю.

Можемо також запропонувати типову *структуру групи реалізації соціального проєкту*, тобто тих осіб, які братимуть безпосередню участь у реалізації окремого соціального проєкту:

- менеджер із соціального проєктування, який відповідатиме за виконання робіт з розробки продукту соціального проєкту або послуги в межах узгодженої концепції соціального проєкту. Функції менеджера полягатимуть у контролі відповідності умовам контракту обсягу виконаних робіт по соціальному проєкту, участі у формуванні календарного плану проєктних робіт, визначенні дати початку робіт, залучені до проєкту відповідних фахівців і координації їх робіт тощо;

- група управління роботами з розроблення продукту соціального проєкту, яка є відповідальною за усі види робіт, що виконуються у межах соціального проєкту;

- група закупок має відповідальність за всі види закупівель і постачань за стадії реалізації соціального проєкту, здійснює контроль даних, отриманих від постачальників, а також має слідкувати за виконанням укладених контрактів;

- координатор робіт з експлуатації відповідає за організацію і проведення експлуатаційних, претестувальних випробувань готового продукту соціального проєкту чи послуги;

- керівник фінансової групи – відповідає за витрати по проєкту, складає звіти про витрати і рекомендаційні звіти з питань відхилень від кошторису, календарних графіків, а також проводить оцінку вартості елементів проєкту, здійснює планування та перерозподіл фінансових ресурсів;

- комунікатор проєкту – планує і забезпечує інформаційно-комунікаційний супровід процесу планування та реалізації соціального проєкту, забезпечує заходи із формування та реалізації відповідних комунікаційних, рекламних тощо кампаній.

Окремо варто визначити групу, яка має забезпечувати технічну допомогу – патронажна служба, яка відповідає за офісну роботу: менеджер інформаційної служби (обробка інформації, забезпечення програмними засобами, формування баз даних тощо); офіс-менеджер (координація допоміжної діяльності з обладнання приміщення для членів проєктної команди, забезпечення офісною технікою тощо); консультанти (фізичні й юридичні особи, що здійснюють різні консультування щодо проєктування, контролю, оподаткування тощо).

Отже, в цілому, основним завданням функціонального рівня управління соціальним проєктом є реалізація всієї сукупності завдань із розробки документів соціального проєкту (статут проєкту, карта компетентностей, регламент комунікацій, план проєкту, бюджету тощо), а також забезпечення контролю за їх виконанням.

III. *Операційний рівень – організація виконання робіт по соціальному проєкту.* На цьому рівні здійснюється реалізація операційних планів, для чого визначається відповідальність за виконання окремих видів робіт та призначаються виконавці. Основним завданням для цього рівня є виконання робочих планів відповідно до затвердженого графіку робіт та у межах виділених ресурсів і у відповідності зі встановленими критеріями якості до кожного виду робіт по соціальному проєкту.

В цілому, можемо зазначити, що кожен соціальний проєкт має власну організаційну структуру, що залежить від його специфіки і від продукту

соціального проєкту, і полягає у розподілі відповідальності, повноважень обов'язків і відносин учасників соціального проєкту відповідно до його життєвого циклу.

2.3. Фінансування соціальних проєктів в Україні: механізми забезпечення

В Україні реалізації соціальних проєктів майже повністю залежить від державного бюджетного фінансування. Залучення інших ресурсів і джерел фінансування залежить від розвитку співпраці органів публічної влади, бізнес-структур і громадян (територіальних громад) для спільного виконання соціальних програм і проєктів. Варто взяти до уваги визначення Пономаренка О. саме соціального інвестиційного проєкту, яке він визначає як комплексний план заходів, що передбачає використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних, інтелектуальних, управлінських тощо) та спрямований на досягнення якісно нового соціального ефекту (підвищення якості життя населення, забезпечення зайнятості, підтримку галузей соціальної сфери, запобігання соціальним конфліктам тощо) і здійснюється у певний термін [128, с. 14]. Таким чином, можемо зазначити, що специфікою соціальних проєктів є пошук інвестора для вирішення проблем у соціальній, тобто неприбутковій, сфері. Адже соціальні проєкти за своєю суттю є неприбутковими у класичному розумінні. Тому специфікою чинної моделі фінансування неприбуткових соціальних проєктів є:

- механізм бюджетного фінансування державних цільових програм, а також державної підтримки соціальних інвестиційних проєктів;
- механізм державного фінансування соціальних послуг завдяки технології соціального замовлення;
- механізм багатоканального фінансування, тобто акумуляції ресурсів із різноманітних джерел.

Можемо детально розглянути кожен із запропонованих (чинних і можливих) механізмів фінансування соціальних проєктів.

Механізм державної підтримки та бюджетного фінансування соціальних програм і проєктів, відповідно до якого основними формами розподілу бюджетних коштів у сфері фінансування соціальних проєктів є: кошторисне фінансування, програмно-цільове фінансування, механізм державного замовлення, бюджетні фонди (грантове фінансування). Так, відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» [140], державні цільові соціальні програми фінансуються за рахунок Держбюджету України. А відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» [159] та наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України розроблено та затверджено Порядок розроблення інвестиційного проєкту, на реалізацію якого може надаватися державна підтримка [130].

Так, відповідно до ст. 12¹ Закону України «Про інвестиційну діяльність» державна підтримка інвестиційної діяльності полягає в участі держави у розробці та / чи реалізації інвестиційних проєктів та здійснюється шляхом:

- співфінансування реалізації інвестиційних проєктів за рахунок коштів державного бюджету;
- надання відповідно до законодавства для реалізації інвестиційних проєктів державних гарантій з метою забезпечення виконання боргових зобов'язань за запозиченнями суб'єкта господарювання;
- кредитування за рахунок коштів державного бюджету суб'єктів господарювання для реалізації інвестиційних проєктів;
- повної або часткової компенсації за рахунок коштів державного бюджету відсотків за кредитами суб'єктів господарювання для реалізації інвестиційних проєктів;
- застосування інших форм, передбачених Законом [159].

Також в Україні функціонують два основних державних фонди, що на конкурсній основі здійснюють підтримку ініційованих різними суб'єктами публічного управління соціальних проєктів. Відповідно до Постанови КМУ

«Деякі питання державного фонду регіонального розвитку» [38] та Закону України «Про Український культурний фонд» [170] надається державна підтримка проєктів, які відповідають конкурсним умовам, а також за умови співфінансування із місцевих бюджетів. Варто зазначити, що з 2010 року в Україні функціонував Державний фонд сприяння місцевого самоврядування [138], який у 2014 році було ліквідовано [161].

Механізм соціального замовлення фактично запроваджений в Україні з 2003 року Законом України «Про соціальні послуги», відповідно до якого соціальне замовлення визначається як засіб регулювання діяльності у сфері надання соціальних послуг шляхом залучення на договірній основі суб'єктів господарювання для задоволення потреб у соціальних послугах, визначених місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування [168]. Ухвалення цього Закону стало визнанням на законодавчому рівні об'єктивної потреби у залученні до надання соціальних послуг суб'єктів господарювання усіх форм власності. А також, Законом визнано доцільність запровадження кращих іноземних практик із застосування соціального замовлення. Як зазначає Крупник А., соціальне замовлення – це економіко-правова форма реалізації цільових соціальних програм і соціальних проєктів, спрямованих на вирішення найбільш соціально-значимих проблем загальнодержавного та місцевого значення, яка дає можливість розробляти і реалізовувати ці програми в найефективніший спосіб за рахунок бюджетних та інших додатково залучених коштів через визначення виконавців на конкурсній основі [75].

Сутність соціального замовлення полягає у можливості залучення до процесу надання соціальних послуг таких суб'єктів, що надають такі послуги, однак не належать до державного сектору. Правовою формою соціального замовлення є укладання договорів, якими передбачено надання соціальних послуг за рахунок коштів місцевих бюджетів.

Відповідно до Постанови КМУ «Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення» [40] та затвердженого нею Порядку

надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення та компенсації надавачам вартості соціальних послуг, процес надання соціальних послуг складається з 3 етапів:

1. Формування соціального замовлення, який передбачає визначення потреб територіальної громади у соціальних послугах та предмета соціального замовлення.

2. Виконання соціального замовлення, який передбачає: розробку завдання за виконання соціального замовлення, організацію та проведення конкурсу, укладання договору про надання послуг та його виконання.

3. Моніторинг надання соціальних послуг та оцінка їх якості, що передбачає здійснення контролю за дотриманням вимог, установлених законодавством та подання звітності.

Відповідно до документів Проєкту ПРООН «Підтримка реформи соціального сектору в Україні», фінансування соціальних послуг за рахунок бюджетних коштів здійснюється з урахуванням соціальної групи або окремої категорії отримувачів соціальних послуг з розрахунку вартості надання послуги одній особі протягом однієї людино-години та пов'язаних з цим прямих і непрямих витрат. А обсяг надання соціальних послуг зазначається у специфікації відповідно до державного стандарту соціальних послуг або договору, а вартість однієї людино-години та вартість кожної соціальної послуги визначається у кошторисі [52].

Механізм багатоканального фінансування, що передбачає акумуляцію ресурсів із різноманітних джерел, як ми вже зазначали вище, є одним із найбільш перспективних в Україні, тому можемо детально розглянути його специфіку і особливості.

Необхідність пошуку додаткових ресурсів, фінансових в першу чергу, для соціальної сфери, розвитку інфраструктури тощо є актуальним питанням для України. Для вирішення цих питань має бути забезпечено модернізацію фінансового забезпечення шляхом створення механізму багатоканального фінансування. Це може бути забезпечено шляхом розширення позабюджетних

джерел та орієнтація на результат. Отже, сутність багатоканального фінансування полягає в акумуляції матеріальних, фінансових та інших ресурсів з джерел та у спосіб, що не заборонені законодавством. Такими джерелами і способами отримання ресурсів для досягнення цілей сталого розвитку можемо назвати кілька. Мова йде про такі:

- кошти з державного бюджету, зокрема державних фондів, що діють у різних сферах і контролюються різними державними інституціями;
- кошти місцевих бюджетів та позабюджетні кошти місцевого самоврядування;
- фінансові ресурси державних фондів:
- фінансові ресурси міжнародних фондів у формі грантів;
- державні, регіональні та місцеві цільові програми;
- збір пожертв (фандрайзинг, краудфандинг, ендаумент);
- волонтерський рух;
- банківські кредити;
- комерційна діяльність державних підприємств, доходи від якої спрямовуються на визначені організацією цілі;
- самофінансування, членські внески, проведення благодійних та інших заходів.

Це найбільш поширені джерела та способи фінансування соціальних проєктів в Україні. А механізм багатоканального фінансування соціальних проєктів, в першу чергу, передбачає поєднання різних видів фінансування: бюджетного, грантового, спонсорського, а також коштів бізнесу та громадян. Станом на сьогодні, відповідно до чинного законодавства, основними формами багатоканального фінансування в Україні є: проєктне та грантове фінансування, що здійснюється через діяльність спеціальних (державних і недержавних) фондів, публічно-приватне партнерство, фандрайзинг.

У табл. 1. можемо зобразити схематично структуру багатоканального фінансування, яка може бути застосована для реалізації соціально значущих проєктів в Україні.

Таблиця 2.1

Структура багатоканального фінансування соціальних проєктів

Проєктне / грантове фінансування	Бюджетне фінансування / співфінансування	Благодійність
Державні фонди	Публічно-приватне партнерство	Фандрайзинг
Міжнародні фонди	Місцеві бюджети	Краудфандинг
Банківські кредити	Цільові програми	Ендаумент
	Підприємства (державні, комерційні)	Волонтерський рух
		Самофінансування

* Джерело: розроблено автором

Проєктне фінансування в цілому визначається як фінансування інвестиційних проєктів, відповідно до якого проєкт є способом обслуговування боргових зобов'язань. Відбувається оцінювання об'єкта інвестицій з точки зору його прибутковості, тобто забезпечення виплати отриманих позик.

Основними забезпеченнями за такими угодами є безпосередньо проєкт та активи, що беруть у ньому участь [77; 120]. Механізмом проєктного фінансування державних інвестиційних проєктів можемо вважати діяльність Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), який почав діяти із 2012 року [38]. Власне його започаткування стало стартом формування стабільного фінансового інституту в Україні. Ще одним компонентом у цьому напрямку є започаткування та функціонування Українського культурного фонду [170], який діє із 2018 року. Фінансова підтримка поданих на конкурси проєктів здійснюється відповідно до затверджених порядків: порядок підготовки, оцінки та відбору проєктів, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів відповідного фонду; порядок використання коштів фонду.

Особливістю грантового фінансування є надання спеціалізованими фондами ресурсної підтримки за принципами: адресності (цільового характеру); конкурсності в наданні фінансування (за результатами експертизи); безоплатності та безповоротності фінансових коштів (за умови

зобов'язання отримання суспільної корисності та цільового використання коштів). Адже гранти – це цільові кошти, що надаються на реалізацію соціальних проєктів, благодійних програм, а також на проведення досліджень, навчання та інші суспільно важливі цілі на безповоротній основі благодійними організаціями. Обов'язковою умовою отримання гранту є звітування про використання отриманих коштів і результати, що настали після реалізації проєкту. також умовою отримання гранту є не тільки наявна потреба чи проблема, а й запропонований алгоритм її вирішення та обґрунтована сума коштів.

Про доцільність застосування грантового фінансування у процесі реалізації соціальних проєктів, як одного із пріоритетів розвитку сучасного суспільства, що потребує пошуку альтернативних джерел фінансування, зазначає також Гернего Ю., стверджуючи, що поширення практик фінансування таких проєктів в Україні характеризується розширенням спектру залучення із різних джерел грантів, у тому числі формування відповідних фондів здійснюється за рахунок ресурсів міжнародних організацій, держави, бізнесу та приватних осіб [34, с. 35].

Гранти поділяються на такі види: на програми та на розвиток потенціалу, наприклад наукові дослідження, підтримку діяльності, участь у заходах тощо. Особливістю такого грантового механізму є можливість знаходження та інвестування в найбільш ефективний спосіб вирішення наявних актуальних проблем [205, с. 105]. Фінансування соціальних проєктів з допомогою грантів можна вважати відповідними соціальними інвестиціями, що дають змогу розвивати людські ресурси, створювати нові робочі місця соціальні послуги та в цілому поліпшувати умови життя населення.

Публічно-приватне партнерство (ППП) – це спосіб залучення внутрішніх ресурсів розвитку на регіональному і місцевому рівнях, механізм активізації фінансування соціальних програм і проєктів, що спроможні сформувати мультиплікативних ефект. Відповідно до Закону України «Про державно-публічне партнерство» [141], воно представляє рівноправне та

взаємовигідне співробітництво між органами публічної влади та приватними інвесторами у межах реалізації проєктів, спрямованих на вирішення важливих для певної території соціально-економічних проблем.

Механізм ППП закладає підвалини для спільної відповідальності держави, територіальної громади і бізнесу за розвиток пріоритетних секторів регіональної економіки. В першу чергу мова йде про інфраструктурні проєкти, модернізацію сфери ЖКГ, житлове будівництво, розвиток енергетики, інноваційного та венчурного підприємництва, формування регіональної інформаційної та освітньої систем. Важливою умовою проєктів ППП, відповідно до Закону, є їх довготривалий характер (більше ніж 5 років), розподіл ризиків по проєкту між публічним і приватним партнерами та мати вищі техніко-економічні показники ніж під час його реалізації без приватного партнера.

Характеризуючи механізм ППП у сфері соціального проєктування, варто звернутись до кращих практик зарубіжного досвіду, де такий вид проєктного фінансування вже демонструє потужні результати. В основі цього виду проєктного фінансування знаходиться розвиток взаємовідносин органів публічної влади і бізнесу, тобто це спосіб залучення приватного партнера до вирішення питань соціального розвитку та удосконалення відповідної інфраструктури. Аналізуючи світовий досвід розвитку ППП Масик М. такі типи взаємодії бізнес-структур та органів публічної влади, зокрема: контракти підряду (управління об'єктом ППП чи оренда таких об'єктів); концесія (експлуатація та передача об'єкта); оренда, обслуговування та передача об'єкта; будівництво, експлуатація та передача об'єкта у державну власність; нові проєкти, а також продаж відповідних об'єктів, що передбачає повну чи часткову приватизацію [87, с. 120].

На підставі аналізу зарубіжного досвіду [80; 208; 30; 126] можемо представити кращі практики використання інструментів ППП у контексті розвитку соціального проєктування в Україні, зокрема напрямів проєктного фінансування соціальних проєктів (табл. 2.2).

Зарубіжний досвід використання ППП

Країна	Кращі практики
США	Найпоширенішою формою ППП є концесія на будівництво доріг (автомобільних). Інноваційним підходом є об'єднання інтересів і ресурсів органів влади усіх рівнів (федеральний, штат, місцевий) для спорудження чи реконструкції доріг за допомогою земель, прилеглих до доріг (для транзиту, потреб розвитку місцевих громад тощо). Для приваблення приватного партнера використовується такий інструмент як повне чи часткове звільнення від податків.
Канада	ППП найчастіше використовується на регіональному рівні, що пов'язано з перерозподілом фінансових потоків на користь розпорощених ланок суспільства і віддалених територій. Децентралізація партнерських відносин сприяє розширенню кола осіб та організацій, що зацікавлені у розробці та реалізації програм і проєктів, а також дає змогу посилити вплив громадянського суспільства на організацію публічно-приватних відносин і реалізації публічного інтересу.
Великобританія	Запровадження з 1992 р. ініціативи приватного фінансування, що започаткувало розвиток ППП в Європі. Приватне фінансування засноване на договорах концесії і має значний вплив на розвиток регіонів. Більшість проєктів ППП реалізуються у сфері соціальної інфраструктури, що відображає пріоритети уряду у розвитку таких сфер як медицина, освіта, транспортний сектор, пенітенціарна система, обробка відходів, військовий сектор тощо. Зазвичай основний ініціатором ППП є місцева влада. На підставі багаторічної практики використання ППП у Великобританії є підстави вважати, що таке партнерство дає найкращі результати у масштабних проєктах, а також в умовах стабільної політики. Важливим для реалізації проєктів ППП є стабільність і незмінність публічного (державного) сектора, а також високі стандарти надання соціальних послуг.
Франція	Найпоширеніша сфера застосування ППП – інфраструктура та надання адміністративних послуг, що здійснюється у формі концесій. Ініціатором ППП зазвичай є держава. Форми власності продуктів проєктів ППП

Продовження табл. 2.2

	варіюються від повністю державної до спільної з приватним партнером. Існує окремий закон, що регламентує взаємодію між партнерами в рамках ППП, а також імплементовано низку міжнародних систем забезпечення якості (TQM, SQMS, ISO).
Іспанія	Найбільш поширеною сферою застосування ППП є інфраструктурна сфера, зокрема платні дороги, мости, залізниці, що будувались приватними партнерами, починаючи з 19 століття. Досвід Іспанії в цих сферах є першим в Європі. Перші концесійні договори було укладено ще у 70-х роках ХХ століття терміном на 30 років і більшість об'єктів уже було передано у власність держави. В цілому частка інвестицій у ППП у Іспанії доволі значна і становить 20%.
Польща	Польща входить до лідерів за темпами розвитку ППП, починаючи із 2014 р. На державному рівні цими питаннями займається Міністерство економіки та Інститут публічно-приватного партнерства. ППП регулюються трьома законами, що регламентують концесії, ППП та державні закупівлі. Сферами, де найбільше використовується ППП є: телекомунікації, енергетика, поводження з відходами, водопостачання та транспортна інфраструктура. Вагомим поштовхом у розвиток ППП у Польщі стала імплементация норм європейського законодавства та низки міжнародних стандартів у цій сфері.

* Джерело: узагальнено автором

Таким чином, на підставі наведеного у таблиці 2.2. матеріалу, можемо зробити наступні висновки, що мають важливе значення для розвитку цього напрямку в Україні: для розвитку ППП важливу роль відіграє інституційне забезпечення та наявність відповідного державного органу влади, до функцій яких віднесено узгодження політики Уряду у сфері залучення приватного партнера до інфраструктурних та інших соціальних проєктів. Наступним важливим чинником є належний рівень нормативно-правового забезпечення, як гарантії надійності, прозорості та тривалості взаємовідносин між публічним та приватним партнерами. У зв'язку з цим в Україні має бути належний рівень регулювання нормативного середовища реалізації зазначених проєктів, зокрема типових договорів ППП, що дасть можливість виробити нові якісні

норми та забезпечити як приватного, так і державного партнера.

Фандайзинг (від англ. fund – фонд, raising – піднімання) – означає збирання коштів індивідів та організацій на реалізацію соціально значущих проєктів. Як зазначають Вакуленко В. та Берданова О., це поширена в світовій практиці діяльність з пошуку джерел фінансування та ресурсів для реалізації певного проєкту або ж для підтримання діяльності (існування) організації [57, с. 198]. Такі проєкти спрямовуються переважно на вирішення таких проблем: підтримка освіти, боротьба з бідністю, подолання насильства тощо. А в цілому, для фандрайзингу є кілька основних напрямків:

- гранти міжнародних благодійних організацій і фондів;
- кошти з місцевого бюджету;
- участь у державних і регіональних цільових програмах;
- позика у комерційних компаній і банків;
- збір різноманітних пожертв;
- кошти інших фондів.

В цілому фандрайзинг розглядається у двох аспектах: як наука про успішне переконання інших у своїй ідеї; як пошук та залучення людських, фінансових, матеріальних інформаційних ресурсів, що не можна забезпечити своїми зусиллями, але які є необхідними для реалізації проєкту. Методи пошуку необхідних ресурсів, відповідно до світової практики є такі: екстенсивна стратегія – створення баз даних фондів і програм та віялове розсилання запитів і заявок; інтенсивна стратегія – ретельне планування і доведення проєкту до стану найбільш якісного та безпрограшного варіанту у відповідності до вимог одного фонду чи програми.

Також варто зазначити, що найбільш поширеним джерелом фінансування соціально-значимих проєктів є благодійні фонди. Вони поділяються на два види: суб'єкти фандрайзингу (самі збирають кошти фізичних та юридичних осіб на реалізацію окремих проєктів і самостійно здійснюють їх фінансування); об'єкти фандрайзингу (самі є донорами фінансових та інших ресурсів після звернення організацій, що займаються

фандрайзингом). Основними формами фінансування благодійних фондів є: власне грант (пожертва, благодійний внесок); безвідсоткова фінансова допомога (передбачає повне або часткове повернення коштів); оплата послуг (на договірній основі).

Характеризуючи способи отримання фінансових ресурсів для реалізації соціальних проєктів, варто вказати на ще один – краудфандинг. Цим терміном позначається колективна співпраця людей, що добровільно об'єднують власні ресурси через здебільшого віртуальну мережу для підтримки суспільно значимих проєктів [86]. Краудфандингова платформа, на думку Гвоздя М. і Бондаренка Ю., це інтернет-майданчик для зустрічі потенційного інвестора й автора проєкту [32, с. 132].

Як засвідчує світовий досвід, це доволі успішний спосіб отримання коштів на реалізацію проєкту, цінності якого поділяють велика кількість людей, однак в Україні існує низка проблем для повноцінного його використання. Можемо виділити такі: на рівні держави в цілому – відсутність законодавчої бази, яка б регулювала трьохсторонню взаємодію «платформа – автор – інвестор»; на рівні платформи – відсутність інструментів перевірки проєктів, що супроводжується ризиком збору коштів та підтримку проєктів, що є неякісними або фейковими; на рівні автора проєкту – наявність ризику, що сам проєкт і ідея може бути вкрадена; на рівні інвестора – існує ризик неповернення коштів, за умови коли вся сума не була зібрана. А в цілому, це доволі інноваційний для України спосіб отримання фінансування на реалізацію соціальних проєктів, тому необхідно підвищити рівень обізнаності потенційних грантошукачів про можливості та способи отримання коштів на таких платформах.

Також варто зазначити ще один різновид отримання фінансової та іншої допомоги – ендаумент. Він представляє собою сукупність активів, що надаються у вигляді пожертви некомерційні організації з метою акумулювання, подальшого інвестування та отримання додаткового доходу. Інвестиційний дохід чи його частина спрямовується на поточну діяльність

такої організації. В загальному значенні, ендаумент – це безстроковий дар у вигляді коштів або майна, що передаються організації на спеціальні цілі [79, с. 72].

В Україні такий вид збору коштів отримав своє визнання на законодавчому рівні, зокрема Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» визначено необхідність використання відсотків та дивідендів від управління благодійними ендаументами з метою надання благодійної допомоги бенефіціарам, що визначені благодійниками чи уповноваженими ними особами для виконання благодійних програм та спеціальної благодійної діяльності [133].

У Податковому кодексі України кошти ендаументу визначають як сума коштів чи цінних паперів, що вносяться благодійником у банк або небанківську фінансову установу, завдяки чому набувач благодійної допомоги отримує право на використання процентів або дивідендів, нарахованих на суму такого ендаументу. При цьому відповідно до п. 170.7 ст. 170 такий набувач не має права витратити або відчужувати основну суму такого ендаументу без згоди благодійника [125]. В Україні практичне використання сталих фондів знаходиться на етапі становлення і переважно зосереджується в освітній сфері, зокрема здійснюється інвестування інвестиційних освітніх і наукових проєктів, створення наукових лабораторій, упровадження інновацій в освітній процес [83, с. 120], тощо.

В цілому для забезпечення багатоканального фінансування під час реалізації соціального проєкту необхідним є дотримання низки умов, а саме:

- відповідність державним стратегічним напрямам, що мають бути зафіксовані у державній стратегії розвитку, зокрема одній із конкретних програм та чи проєктів, що визначені у Плані відновлення України;
- завданням державних галузевих, регіональних та місцевих програм розвитку;
- вимогам державних фондів, зокрема Державного фонду регіонального розвитку, Українського культурного фонду тощо;

- вимогам, цінностям та пріоритетам міжнародних фондів та донорських організацій;
- цінностям потенційних інвесторів, грантодавців та благодійних організацій.

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що механізм багатоканального фінансування соціальних проєктів ґрунтується на поєднанні бюджетного та грантового фінансування, спонсорства/донорства, а також коштів бізнесу та громадян. Основними формами багатоканального фінансування в Україні є: проєктне і грантове фінансування через спеціальні фонди, державно-приватне партнерство та фандрайзинг.

2.4. Інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальними проєктами

Характеризуючи особливості інформаційно-комунікаційної діяльності у процесі управління соціальними проєктами, варто вказати, що такий аспект забезпечення є мало дослідженим, зокрема його комунікаційна компонента. Саме тому, на нашу думку, варто детально дослідити інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальним розвитком в цілому і реалізацією соціальних проєктів зокрема. Адже, як ми зазначали вище, від рівня і якості взаємодії органів публічного управління між собою, з суспільством та учасників соціального проєкту, залежить якість продукту соціального проєкту, його цінність для кінцевих бенефіціарів та ініціаторів, а також рівень соціального-економічного життя населення.

Інформаційно-комунікаційні технології останнім часом набувають важливого значення, а також перебувають у стані динамічного розвитку, з'являються нові технологічні та технічні можливості забезпечення передачі інформації, залучення цільових аудиторій до процесів прийняття управлінських рішень, а також нові інформаційно-комунікаційні продукти, що

використовуються проєктними командами для удосконалення процедури взаємодії у процесі реалізації проєктів у різних сферах, зокрема мова йде про автоматизовані системи управління проєктами. Виходячи з цього, інформаційне і комунікаційне забезпечення управління соціальними проєктами ми розглядатимемо у таких аспектах:

- взаємодія органів публічного управління із суспільством у процесі вирішення соціальної проблеми;
- інформаційно-комунікаційний супровід учасників проєктної діяльності у процесі реалізації соціального проєкту;
- програмне забезпечення проєктної команди під час реалізації соціального проєкту та забезпечення моніторингу і контролю проєктних дій;
- інформаційно-комунікаційне забезпечення системи управління соціальним проєктом.

Одразу варто зазначити, що основна мета інформаційно-комунікаційного механізму управління соціальними проєктами полягає у забезпеченні узгодженості інтересів усіх стейкхолдерів проєкту (органи влади, бізнес-середовище, представники громадськості, а також донори та інвестори проєкту) з метою формування сприятливого середовища та їх залучення і підтримки на усіх етапах – від планування – до завершення.

Управління комунікаціями проєкту є однією із складових методології проєктного менеджменту, відповідно до Керівництва знань з управління проєктами, де зокрема зазначено, що «управління комунікаціями проєкту містить процеси, що необхідні для забезпечення своєчасного і належного планування, збору, створення, поширення, зберігання, управління, контролю, моніторингу, і архівування (знищення) проєктної інформації» [183]. Також варто зазначити, що відповідно до Стандарту взаємодії із заінтересованими сторонами, вимоги якого мають бути покладені в основі розробки комунікаційної стратегії, взаємодія має бути забезпечена рівні таких рівнях (етапах) соціального проєкту: функціональна взаємодія, взаємодія з окремим питань (наприклад, соціального захисту, екологічної безпеки тощо); взаємодія

в рамках органу публічної влади [195].

Відповідно, для управління соціальним проектом у сфері публічного управління важливе значення мають такі процеси як:

- планування управління комунікаціями, що передбачають процес розробки плану для комунікацій соціального проекту, що здійснюється на підставі потреб і вимог стейкхолдерів у інформації, а також – інформаційних активів ініціатора проекту;

- управління комунікаціями, що характеризує процес створення, збору, поширення, зберігання, отримання та архівування інформації відповідно до затвердженого плану управління комунікаціями;

- контроль комунікацій, що визначає процес моніторингу та контролю за комунікаціями у процесі усього життєвого циклу соціального проекту, які є необхідними для забезпечення задоволення інформаційних потреб усіх учасників соціального проекту.

Усі комунікаційні дії в рамках соціального проекту, відповідно до зазначеного Стандарту й особливостей самого соціального проекту, мають безліч аспектів, які необхідно враховувати. Зокрема мова йде про такі види комунікацій соціального проекту:

- внутрішні і зовнішні комунікації (в рамках соціального проекту і комунікації із органами влади, постачальниками послуг, іншими проектами в рамках портфелю соціальних проектів), організаціями, бізнес-організаціями, спонсорами та інвесторами, а також громадськістю (суспільством, територіальною громадою);

- формальні і неформальні комунікації (звіти, протоколи та поштові повідомлення, дописи в ЗМІ, соціальних мережах тощо);

- вертикальні та горизонтальні комунікації (між органами влади вищого і нижчого рівнів, керівниками та підлеглими, а також із рівними за статусом учасниками соціального проекту);

- офіційні та неофіційні комунікації (звіти річні, за етапами соціального проекту, а також недокументовані комунікації);

- письмові, усні, вербальні та невербальні комунікації.

Таким чином, можемо зазначити, що управління комунікаціями соціального проєкту – це важлива складова його якості та успішності реалізації, що сприятиме забезпеченню прозорості перед усіма заінтересованими сторонами (звітності перед ініціатором, спонсором, донором, інвестором); готовності реагуванню, тобто здатності відгукуватись на проблеми, що виникають із заінтересованими сторонами; відповідності вимогам, тобто дотриманню законодавчих вимог, чинних стандартів, кодексів, принципів і державних (місцевих) стратегій тощо. Відповідно комунікаційний механізм має бути забезпечений належним чином із допомогою відповідних інформаційних, комунікаційних та інших ресурсів.

Також, характеризуючи роль і значення комунікацій у процесі управління соціальним проєктом, варто уточнити зміст терміну комунікації. Варто взяти до уваги сучасні дослідження з цих питань [247, с. 33-34], де розмежовано поняття «communication» і «communications». Перше визначення трактується як поширення й обмін інформацією за допомогою артикуляції, написання або із використанням інших засобів і носіїв, а також між людьми з допомогою системи знаків, символів чи поведінки. Другий термін визначається як зв'язок або засоби надсилання й отримання інформації з допомогою технічних засобів.

Виходячи з цього, можемо визначити, що в рамках управління комунікаціями соціального проєкту важливе значення мають обидва аспекти терміну комунікації. Власне один термін доповнює інший. Тобто, ефективні комунікації в рамках соціального проєкту передбачають процесу здобу, аналізу, обміну, поширенню інформації між внутрішніми та зовнішніми учасниками проєкту з метою встановлення стратегічного зв'язку з ними та залучення їх до реалізації проєкту.

За визначеннями вітчизняного науковця Софіщенко І., комунікаційній механізм в рамках реалізації проєктів, передбачає виявлення інтересів учасників та шляхів їх врахування упродовж співробітництва [191, с. 246],

тобто життєвого циклу соціального проєкту. На думку автора, під час формування комунікаційного механізму необхідно дотримуватись низки принципів, зокрема: прозорості, паритетності, безперервності, відповідності потребам стадії соціального проєкту, а також повноти використання комунікаційних можливостей і потенціалу ініціатора (замовника) соціального проєкту.

Для інформаційно-комунікаційного механізму управління соціальним проєктом важливе значення має адресність інформації та передбачення відповідного каналу інформування на різних етапах його реалізації. Тобто передбачається доцільність виокремлення (ідентифікація) усіх стейкхолдерів та вироблення відповідного комунікаційного плану (доречніше стратегії), який би містив увесь перелік необхідних ресурсів для комунікаційного забезпечення соціального проєкту.

Так, варто взяти до уваги, запропонований Софіщенко І. комунікаційний механізм міжнародних проєктів в рамках публічно-приватного партнерства, який було розроблено у відповідності до трьох етапів проєкту [191, с. 247]:

- *передпроектний етап*, де основним стейкхолдером є бенефіціари, а елементами комунікаційного механізму є: повідомлення із використанням різноманітних каналів, збір інформації для виявлення груп інтересів, оцінка відповідності каналів комунікації на основі аналізу заінтересованих сторін проєкту, залучення ключових бенефіціарів до інформаційних заходів;

- *етап розробки проєкту*, де для бенефіціарів і заінтересованих сторін необхідним є розробка плану комунікацій, консультації з експертами та організація спільних комунікаційних заходів;

- *етап реалізації проєкту*, в рамках якого для бенефіціарів та стейкхолдерів має бути забезпечено розробку адресних повідомлень для бенефіціарів, проведено моніторинг та оцінювання задоволеності стейкхолдерами проміжними результатами проєкту.

Отже, як бачимо із запропонованого підходу, для забезпечення ефективного інформаційно-комунікаційного супроводу комунікаційної

діяльності має бути забезпечено розробку відповідного комунікаційного плану соціального проєкту. При чому, варто наголосити, що розробка відповідної комунікаційної стратегії (плану) є необхідною умовою, яку висувають міжнародні та закордонні грантодавці, донори й інвестори.

Так, наприклад, в рамках реалізації соціальних проєктів, що надавались в рамках Проєкту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проєкт ПРОМІС), діяльність якого була спрямована на зміцнення муніципального сектору в Україні, однією із вимог проєктної документації була необхідність розробки комунікаційної стратегії відповідного проєкту [215]. В рамках фінансової підтримки проєкту ПРОМІС було розроблено низку стратегій розвитку міст, доповненням до яких стали розроблені комунікаційні стратегії міст (Коломия, Івано-Франківськ, Хмельник, Бердянськ) [65; 66].

Основна мета зазначених комунікаційних стратегій полягає у формуванні зрозумілого образу та стійкого інтересу мешканців для діяльності місцевої влади та водночас налагоджені зрозумілої й послідовної комунікації із жителями міст, а також забезпечені ефективної інформаційної взаємодії органів місцевого самоврядування з населенням, представниками громадських організацій та місцевими підприємцями.

Таким чином, можемо дати визначення комунікаційної стратегії соціального проєкту, яке ми розкриваємо як комплексну програму дій, що спрямовується на вибір найбільш пріоритетних інструментів маркетингових та соціальних комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу на стейкхолдерів як ключових аудиторій проєкту. Основне призначення комунікаційної стратегії соціального проєкту полягає у забезпеченні інформаційного супроводу тих соціальних змін, що передбачені проєктом.

Теоретичні засади процесу розробки комунікаційних стратегій, а також їх основні принципи та підходи було запропоновано Лейхиффом Дж. і Пенроузом Дж, Кравцем М. та Коником Д. [73; 85; 67], аналіз праць яких дав змогу з'ясувати основні підходи до їх розробки. Варто зазначити, що

комунікаційна стратегія, перш за все, пов'язує сучасний базовий момент стану певної соціальної системи із моментом майбутнього, коли визначені соціальним проєктом цілі будуть досягнуті, то ці процеси теоретично розглядаються одночасно завдяки структуруванню ситуацій як послідовних кроків до визначеної цілі. Адже кожен етап просування цілі моделює ситуацію поступової модернізації визначених елементів комунікаційної стратегії та використанням інформаційних і комунікаційних технологій на новітні та більш перспективні елементи прогнозованого майбутнього [131, с. 9].

Для детальної характеристики комунікаційної стратегії як плану дій в інформаційно-комунікаційному просторі, варто звернутись до провідного європейського досвіду у цій сфері. Так, в основі більшості комунікаційних стратегій лежать пропозиції «Положення написання комунікаційної стратегії програм розвитку», що розроблені координаційною групою з питань програми ЮНІСЕФ [248]. Варто зазначити, що це Положення було запропоноване як практичний посібник для фахівців із розвитку для керівництва процесом написання комунікаційної стратегії програми чи проєкту та яке підтримує таку програму для досягнення визначених, особливо його соціальних чи поведінкових цілей [248].

Також варто акцентувати увагу, що у процесі розробки комунікаційних стратегій у пріоритеті є використання комплексного та системного підходу COMBI (Communication for Behavioural Impact – комунікація для впливу на поведінку). Цей підхід було розроблено та запропоновано Еверхолдом Х. та Елілом Р. та визначено 10 основних кроків для моделювання плану комунікацій [248, с. 10]. Отже, розробка комунікаційної стратегії соціального проєкту має базуватись на таких основоположних етапах:

1. Відповідність стратегічній меті.
2. Результати проявляються у поведінці ключових стейкхолдерів, що очікуються суб'єктом публічного управління (ініціатором соціального проєкту).
3. Проведення ситуаційного, за зразком т.з. «ринкового», аналізу щодо

точного поведінкового результату. Це комплекс аналізів, що характеризують і визначають: поточну ситуацію, комунікаційний потенціал суб'єкта публічного управління, SWOT-аналіз, очікування споживачів (бенефіціарів), зручність, позиціонування, опоненти, ситуація в комунікаціях (спілкуваннях), що є необхідною передумовою розробки комунікаційної стратегії.

4. Очікувана поведінка цільових аудиторій. Розробка ключових повідомлень для стейкхолдерів повідомлень та їх пре-тестування.

5. План дій.

6. Управління, опис управління реалізацією.

7. Моніторинг.

8. Оцінка впливу на стейкхолдерів.

9. Планування: календарний графік виконання та план реалізації.

10. Бюджет комунікаційної стратегії.

Такий підхід, на нашу думку, дасть змогу якісно підійти не тільки до процесу планування комунікацій в рамках соціального проекту, а також, що більш важливо, ще на передпроектному етапі виявити основні проблеми та потреби бенефіціарів проекту та залучити їх до обговорення продукту соціального проекту та до реалізації проекту в цілому.

Як нами вже було зазначено вище, в основі комунікаційної стратегії соціального проекту мають бути покладені маркетингові комунікації, а також технології маркетингу та соціальної реклами. У зв'язку з цим, вартим уваги, на нашу думку, є запропонований Гельмусом Т., Пауль К., Глен Р. [234] маркетинговий підхід для підвищення ефективності дій шляхом покращення ставлення до публічної влади з боку суспільства, громадян і населення, мета якого полягає у створенні більш сприятливого середовища для реалізації завдань, що мають важливе значення для розвитку держави, в цілому, чи окремої території, зокрема.

Суть маркетингового підходу у комунікаційному супроводі реалізації соціального проекту полягає в тому, що під час розробки відповідного комунікаційного плану мають бути обов'язково враховані такі аспекти:

- *чітке розуміння цільової аудиторії* – таргетування щонайменше за одним критерієм – очікуваний рівень підтримки у процесі реалізації соціального проєкту;

- *осмислене та чітке визначення і розуміння бажаного образу майбутнього*, тобто кінцевого результату соціального проєкту, або продукту соціального проєкту. Для цього необхідно використовувати концепцію позиціонування, що передбачає чітке визначення переваг, які отримає кожен стейкхолдер, а в першу чергу бенефіціар, у результаті його реалізації;

- *використання ключових концепцій брендингу*, тобто формування відповідного позитивного сприйняття ініціатора соціального проєкту (органу влади), команди та усіх учасників соціального проєкту;

- *синхронізація дій усіх учасників соціального проєкту (державних установ, організацій, органів місцевого самоврядування, бізнес-структур, представників громадськості тощо)*. Всі дії суб'єктів соціального проєктування мають бути синхронізовані таким чином, щоб можна було сформулювати єдине, несуперечливе та зрозуміле ключове повідомлення для цільових аудиторій;

- *задоволення потреб та сподівань громадськості, в першу чергу кінцевих бенефіціарів результату соціального проєкту*, що передбачає процес управління сприйняттям громадськістю та пошук шляхів їх очікувань. Ступінь задоволеності громадян результатами соціального проєкту є критично важливим;

- *врахування зворотного зв'язку з боку цільових аудиторій* передбачає необхідність періодичного вимірювання настроїв громадськості, що дасть змогу коригувати соціальний проєкт як на етапі планування, так і на етапі його реалізації. А також вносити відповідні коригувальні дії в комунікаційний процес шляхом здійснення додаткових заходів із роз'яснення, переконання та інформування;

- *використання досвіду комунікаційних кампаній соціального маркетингу та реклами*, тобто суттєвий акцент має ставитись на використання

соціальної реклами для стимулювання бажаних видів поведінки усіх учасників соціального проєкту [188].

Такий підхід, на нашу думку, дасть змогу використати маркетинг як структурну чи функціональну складову соціального проєкту, а також дозволить використати весь арсенал маркетингових заходів, засобів та технологій для досягнення цілей соціального проєкту. Також мова може йти про використання технологій соціального маркетингу, що може суттєво підвищити ефективність соціального проєктування та знизити можливість настання різноманітних соціальних ризиків і зменшити негативні наслідки від реалізації соціальних проєктів в цілому.

Варто зазначити, що соціальний маркетинг – це діяльність державних і муніципальних установ, некомерційних організацій, а також фізичних осіб у конкурентному середовищі, що заснована на принципах класичного маркетингу і спрямована на досягнення цілей, пов'язаних не з отриманням грошового прибутку, а з отриманням соціального ефекту [88]. В свою чергу Котлер Ф. і Келлер К., основною метою соціального маркетингу визначають досягнення балансу інтересів виробника, споживача та суспільства [72].

Тому в рамках соціального проєкту завдяки соціальному маркетингу можна вирішити низку завдань, зокрема:

- встановлення фокусу проєкту, таргетування цільових аудиторій на підставі їх ставлення до соціальної проблеми;
- розробка комунікаційної та маркетингової стратегії соціального проєкту, тобто визначення сукупності цільових настанов, що орієнтують діяльність проєктної команди на досягнення максимального результату;
- визначення інструментарію, що дозволить встановити мету соціального проєкту за умов раціонального використання його ресурсів;
- опис продукту соціального проєкту, що дозволить максимально врахувати потреби та побажання кінцевих бенефіціарів;
- сформулювати бюджет комунікаційної та маркетингової стратегії [7;].

Як видно із наведеного вище аналізу, маркетингові заходи присутні протягом усього життєвого циклу соціального проєкту. І якщо раніше концепція соціального маркетингу ґрунтувалась на «4P» (price, place, production, promotion), то зараз зводиться до «NP» – politics, people, public opinion, private life.

Можемо зазначити також, що маркетинг соціального проєкту є необхідним для ідентифікації потреб суспільства та / чи окремих його груп, а також для розробки і реалізації відповідної стратегії для максимального задоволення потреб стейкхолдерів в рамках існуючих ресурсів соціального проєкту.

Таким чином, можемо узагальнити, що основне завдання інформаційно-комунікаційного механізму управління соціальним проєктом полягає не тільки у заходах, спрямованих на позиціонування продукту соціального проєкту, створення комунікаційної стратегії та нейтралізації впливу на суспільство дій конкурентів (опонентів), що мають альтернативні погляди на вирішення соціальної проблеми, а й передбачає наступне:

- визначення методів, технологій і заходів впливу на поведінку відповідних соціальних груп (цільових аудиторій) і ставлення суспільства до існуючих соціальних проблем;
- розробку заходів з нейтралізації, мінімізації, компенсації можливих, в першу чергу, негативних наслідків від соціальних нововведень;
- встановлення та підтримка контактів із соціальними групами, що є учасниками соціального проєкту, які спроможні активно підтримати передбачене соціальним проєктом нововведення;
- популяризація суспільної значимості та корисності результатів соціального проєкту, тобто позиціонування та підвищення суспільної цінності, яку має отримати суспільство від продукту соціального проєкту.

Висновки до розділу 2

1. Здійснено аналіз стану нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування за такими рівнями:

- концептуальні засади проєктної діяльності у сфері соціального розвитку, що характеризує рівень розвитку інститутів громадянського суспільства і реформу соціальної сфери із залученням недержавного сектора економіки;

- організаційне забезпечення реалізації соціальних проєктів, що характеризує наявність та функціонування органів публічної влади, державних організацій і підприємств, які здійснюють професійну діяльність у сфері управління соціальними проєктами;

- режимне регулювання управління соціальними проєктами, що базується на поєднанні нормативних засобів особливого механізму правового регулювання, пов'язаного із усіма соціальними процесами, де взаємодіють суб'єкти й об'єкти проєктної діяльності;

- методично-інструктивна регламентація проєктної діяльності, що регулює взаємодію усіх суб'єктів публічного управління у процесі реалізації соціальних проєктів, зокрема тих, що регламентують виконання робіт за соціальним проєктом та встановлює чіткі алгоритми їх роботи.

За результатами аналізу нормативно-правових актів, що регламентують сферу соціально-економічного розвитку, взаємодію органів публічної влади із громадськістю, бізнес структурами та проєктну діяльність в публічній сфері в цілому, встановлено, що в Україні вже набула відповідного нормативно-правового статусу проєктна діяльність, відповідно до якої забезпечується управління соціальними проєктами на рівні концептуальних засад, інституційного забезпечення, режиму взаємодії суб'єктів та учасників соціальних проєктів, а також методичними рекомендаціями та порядками.

2. Організаційний механізм управління соціальними проектами охарактеризовано через особливості функціонування самої системи управління соціальними проектами, що полягає у наступному: одночасною участю в управлінні соціальним проектом великої кількості дійових осіб; мобілізацією та перерозподілом ресурсів; наявністю у кожній групі дійових осіб власних інтересів. Запропоновано розглядати соціальний проєкт як систему, сукупність різноманітних організаційних елементів, зокрема таких: статика, динаміка, зв'язки між суб'єктами, сукупність стандартів, правил і норм. Встановлено, що організаційний механізм управління соціальним проектом – це взаємопов'язаність і послідовність дій державних і недержавних суб'єктів управління соціальним проектом, що мають бути узгоджені з наявною сукупністю засобів, регламентуючих методів і забезпечувати перетворення ухвалених управлінських рішень в результат соціального проєкту – суспільне благо. Основне завдання організаційного механізму управління соціальним проектом полягає у: організації структури управлінської системи; організації процесу функціонування самої системи управління соціальним проектом; організацію специфічної для соціального проєкту інфраструктури.

3. Запропоновано три рівні організаційної структури управління соціальним проектом:

- організація на стратегічному рівні, де відбувається формування та нормативне закріплення концептуальних засад управління соціальним проектом, тобто сукупність стратегічних документів, закріплення принципів взаємодії, правил і можливостей усіх учасників соціальних проєктів, відповідно до їх ролі та формування керівного апарату – проєктного офісу;

- організація на функціональному (тактичному) рівні, де визначаються відповідальні за досягнення ключових результатів за етапами соціального проєкту та формування оптимальної структури команди управління соціальним проектом і визначення ієрархії підпорядкованості та функцій і завдань для кожного учасника. Розроблено і запропоновано типову структуру

команди управління соціальним проектом та типову структуру групи реалізації соціального проекту;

- організація робіт по соціальному проекту – операційний рівень, на якому забезпечується виконання окремих видів робіт по соціальному проекту відповідно до затвердженого графіку, визначених ресурсів і закріплених виконавців.

4. Обґрунтовано особливості фінансового забезпечення управління соціальним проектом: механізм бюджетного фінансування державних цільових програм (державна підтримка соціальних інвестиційних проектів; механізм державного фінансування соціальних послуг за допомогою технології соціального замовлення; механізм багатоканального фінансування, що передбачає акумуляцію ресурсів із різноманітних джерел.

Запропоновано структуру багатоканального фінансування соціальних проектів, зокрема: в рамках проектного / грантового фінансування визначено державні та міжнародні фонди, а також банківські кредити; бюджетне фінансування / співфінансування передбачає місцеві бюджети, цільові програми, інструменти та технології публічно-приватного партнерства, а також капітал державних та приватних підприємств у тому числі і соціальних; благодійність ґрунтується на використанні таких способів і джерел фінансування як фандрайзинг, краудфандинг, ендаумент, волонтерська підтримка, а також самофінансування. Основною умовою забезпечення багатоканального фінансування для реалізації соціального проекту є його відповідність вимогам, цінностям та пріоритетам зазначених каналів, способів та джерел фінансування, тобто інвесторів, грантодавців та фондів.

5. Обґрунтовано інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальними проектами, основне завдання якого – забезпечення належного рівня інформаційної взаємодії між усіма учасниками соціального проекту та регламентує внутрішні і зовнішні, формальні і неформальні, вертикальні і горизонтальні, офіційні і неофіційні, а також письмові й усні та інші види комунікацій на усіх етапах соціального проекту. Інформаційно-

комунікаційний механізм управління соціальним проектом має забезпечувати такі процеси: планування управління комунікаціями, управління комунікаціями, контроль комунікацій. Обґрунтовано доцільність розробки комунікаційної стратегії управління соціальним проектом, яка має враховувати інформаційно-комунікаційні заходи на передпроектному етапі, етапі розробки проекту та етапі реалізації соціального проекту. Визначено, що комунікаційна стратегія соціального проекту – це комплексна програма дій, що спрямована на вибір найбільш пріоритетних інструментів маркетингових та соціальних комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу на стейкхолдерів як ключових аудиторій проекту. Основне призначення комунікаційної стратегії соціального проекту полягає у забезпеченні інформаційного супроводу тих соціальних змін, що передбачені проектом. Розроблено та запропоновано основні етапи розробки комунікаційних стратегій соціальних проектів, що мають базуватись на використанні маркетингових, соціальних і гуманітарних технологій.

Основні результати та положення другого розділу опубліковано у працях [91; 95; 96; 101; 102].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ

3.1. Пріоритетні напрями розвитку соціальних проєктів у сфері публічного управління України

На порядку денному в публічному секторі України знаходиться актуальне питання щодо підвищення ефективності публічного управління та збільшення рівня конкурентоспроможності держави з урахуванням умов європейської інтеграції та відбудови держави після воєнних дій. З цією метою Кабінетом Міністрів України було ухвалено Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки, де наголошено на необхідності створення професійної, результативної, ефективної та підзвітної системи органів публічної влади [198]. Реформування публічної сфери в Україні відбувається з врахуванням вимог Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту, зокрема принципів і критеріїв оцінки державного управління, міжнародних стандартів і вимог тощо.

Не дивлячись на те, що реформування державного управління в Україні почалось з 2016 року, донині залишається нагальною проблема низької ефективності планування діяльності органів публічної влади, зокрема у забезпеченні її орієнтації на результат. У зв'язку з цим, у вказаній стратегії акцентується на необхідності розробляти та впроваджувати програми підвищення кваліфікації державних службовців з питань проєктного менеджменту та стратегічного планування й управління задля забезпечення професійного розвитку та управління результативністю.

Варто наголосити, що в Україні здійснено організаційно-правове забезпечення проєктної діяльності у публічному управлінні. Зокрема, на рівні центральних органів виконавчої влади запроваджено та діють проєктні офіси.

Так, при Кабінеті Міністрів України утворено Офіс реформ як постійно діючий консультативно-дорадчий орган [172] при міністерствах також функціонують аналогічні структурні підрозділи як колегіальні консультативно-дорадчі органи, що утворені з метою швидкого й ефективного впровадження реформ [173] у профільних сферах.

Функціонування низки державних фондів та окремі повноваження органів публічної влади, що на конкурсній основі здійснюють фінансування проєктів у сфері регіонального розвитку, науки й освіти, культури та туризму, а також з питань удосконалення діяльності об'єднаних територіальних громад, також засвідчують про актуалізацію практичного застосування інструментарію проєктного менеджменту у сфері публічного управління України. Саме державні установи мають монопольне право на запровадження інноваційних методів управління, що можуть бути запозичені з приватного сектору та адаптовані до публічної сфери з метою підвищення їх ефективності діяльності. Проєкти, фінансування яких здійснюється з державного бюджету, мають низку специфічних характеристик. Зокрема, це використання державних ресурсів та особливості забезпечення процедури підзвітності за їх використання, що потребує додаткових компетентностей у суб'єктів ініціації проєктів. Методи проєктного менеджменту можуть суттєво підвищити ефективність та якість інвестиційних, соціальних та інноваційних проєктів, що фінансуються державою. Держава, в особі відповідних установ та фондів, з допомогою конкурсного відбору для фінансування проєктів за відповідними напрямками у такий спосіб визначає їх пріоритетними в певний проміжок часу в залежності від її стратегічних цілей і перспектив розвитку держави в цілому.

Саме тому необхідно детально проаналізувати результати діяльності таких фондів за напрямками з метою виявлення найбільш пріоритетних для держави сфер розвитку соціального проєктування та реалізації соціальних проєктів.

Як ми зазначали у попередніх розділах дисертації, в Україні державна підтримка реалізації соціальних (інфраструктурних, культурних, мистецький,

наукових тощо) проєктів здійснюється на постійній основі. Функціонує низка державних і таких, що підтримуються державою, фондів, які на конкурсній основі здійснюють фінансування та співфінансування інвестиційних програм і проєктів.

На нашу думку, найбільш важливе значення мають наукові проєкти, які є інтеграційними для усіх різновидів соціальних проєктів, адже, як ми зазначали, наукова складова є невід'ємною, навіть основоположною, у процесі соціального проєктування. Отже, характеризуючи застосування проєктного підходу у сфері освіти і науки України в цілому, варто зазначити, що Міністерством освіти і науки України починаючи із 2016 року здійснюється підтримка наукових проєктів молодих вчених. Шляхом конкурсного відбору надається підтримка молодим науковцям, дослідницьким групам, що працюють над вирішенням актуальних для держави проблем. Зокрема, мова йде про виділення коштів із загального фонду державного бюджету на управління науковими проєктами, що здійснюється щороку шляхом конкурсного відбору проєктних заявок закладів вищої освіти України. За шість років існування конкурсу було підтримано 411 проєктів [113]. На рис. 3.1 подано кількість реалізованих наукових проєктів за період із 2016 року по 2021 рік.

Як видно із рис. 3.1, кількість наукових проєктів, що були профінансовані державою за останні 4 роки суттєво скоротилась, що свідчить про недостатній рівень підтримки, адже кількість поданих заявок на участь у конкурсі щороку залишається майже на однаковому рівні. Таким чином, можемо зазначити, що застосування проєктного підходу у сфері науки та освіти потребує суттєвої уваги з боку держави. Мова йде про фінансову підтримку розробки наукових проєктів та їх реалізацію, а також про сприяння розвитку освітньо-професійних та наукових програм з підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері управління проєктами в публічній сфері.



Рис. 3.1. Співвідношення реалізованих та поданих наукових та науково-дослідних проєктів, фінансованих МОН України протягом 2016-2021 рр.

* Джерело: розроблено автором

Про необхідність підвищення рівня компетентності вітчизняних науковців у сфері проєктного менеджменту свідчить також динаміка отримання фінансово-технічної підтримки та грантової допомоги ЄС, яка наразі є одним із потужних інструментів забезпечення розвитку потенціалу держави. Так, мова йде про освітні та наукові проєкти міжнародної технічної допомоги в рамках програм «Горизон 2020» та «Еразмус +».

«Еразмус +» в Україні реалізується із 2005 р., після приєднання до Болонського процесу, та включає три основні напрями: підтримка реформ, співпраця заради розвитку інновацій та обміну успішними практиками, індивідуальна мобільність. За всі роки партнерства представники України стали учасниками 5521 проєктів і програм. На рис. 3.2 подано їх кількість за 3 основними напрямками.

Найбільша кількість наукових проєктів, як свідчать дані рис. 3.2, була реалізована в Україні в рамках «Академічної мобільності» за такими напрямками: молодіжна мобільність – 3306 проєкти; молодіжна академічна мобільність – 1717 проєктів; волонтерські проєкти – 153; магістерські програми – 13 [115]. Найменша кількість припадає на напрямок «волонтерські проєкти», що був реалізований тільки у 2018 році, а також магістерські

програми «Еразмус Мудус». В рамках напрямку «Підтримка реформ» в Україні було реалізовано тільки 7 проєктів, що отримати право користуватися експертною підтримкою та інформацією, однак без прямого фінансування Європейського Союзу.



Рис. 3.2. Кількість реалізованих проєктів в рамках програми «Еразмус+» протягом 2014-2020 рр.

* Джерело: розроблено автором

В цілому програма «Еразмус +» спрямована виключно на розвиток потенціалу майбутніх досліджень на відміну від програми «Горизонт 2020», що забезпечує фінансування на реалізацію проєктів, а також їх комерціалізацію [200]. Як найбільша Рамкова програма ЄС «Горизонт 2020», спрямована на фінансування двох видів діяльності: наукових досліджень та інновацій. В рамках зазначеної програми в Україні було профінансовано та реалізовано за трьома напрямками 184 проєкти [230] (рис. 3.3).

В цілому, за роки діяльності програми «Горизонт 2020» від України взяли участь 296 учасників (науковців та організацій), які отримали фінансування у розмірі 40,53 млн. дол. В основному перевага надавалась проєктам, що спеціалізуються на точних, хімічних, медичних та технологічних дослідженнях. Для подальшої можливої участі українських дослідників у конкурсах цієї програми необхідно на рівні МОН України затвердити

Положення про використання коштів, без якого подальше фінансування проєктів є неможливим.

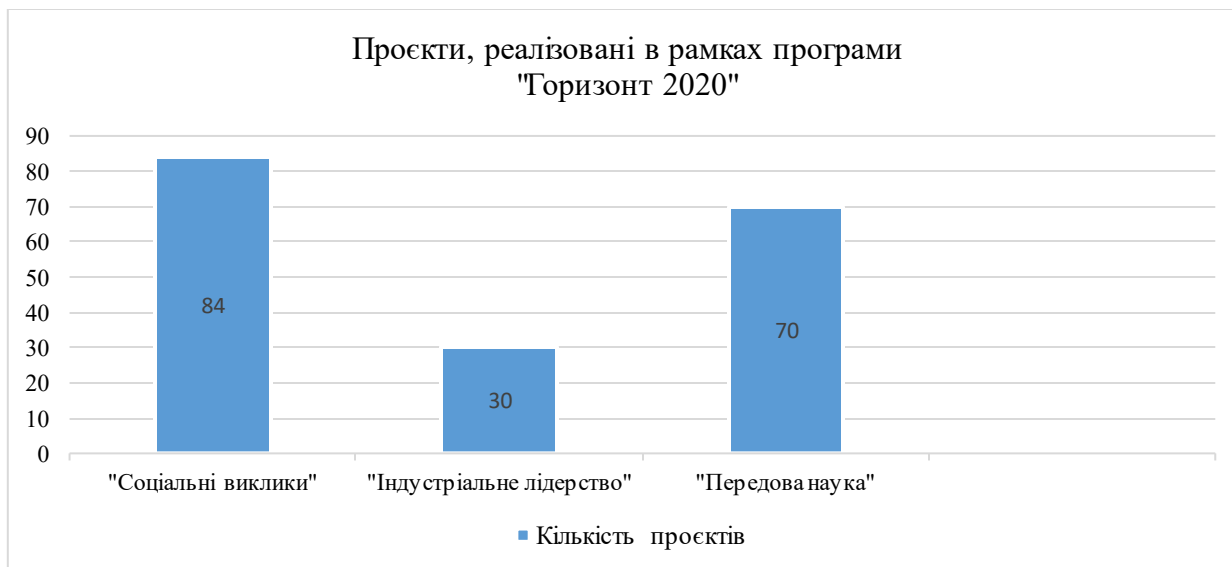


Рис. 3.3. Кількість реалізованих проєктів за фінансової підтримки програми «Горизонт 2020», за станом на 2020 р.

* Джерело: розроблено автором

В цілому, характеризуючи результати діяльності в Україні програм «Еразмус+» і «Горизонт 2020» протягом останніх років, варто зазначити, що вони сприяли зростанню кількості контактів між українськими й європейськими навчальними закладами та науковими установами. Участь українських освітніх та наукових закладів сприяє не тільки посиленню їх інституційної спроможності, а і розвитку сфери освіти й науки в Україні в цілому. Реалізація таких проєктів дає можливість покращувати не тільки науковий, а й інвестиційний потенціал України, а це, в свою чергу має більш важливе значення для розвитку держави.

Для розвитку українських науковців і збільшення кількості наукових проєктів, що фінансуються за допомогою міжнародних грантових програм на найближчі 5 років більш перспективнішою має стати участь у програмі «Горизонт Європа», що трансформувалася із «Горизонт 2020» й охоплює період з 2021-2027 рр. [47]. Програма «Горизонт Європа» у такий же період передбачає обсяг фінансування у розмірі близько 95,5 млрд. євро у сфері науки

й освіти, що на 30% більше за попередній період та дає можливість збільшити кількість реалізації наукових проєктів з України [36].

Отже, як бачимо із представленого вище аналізу кількості наукових проєктів, що отримати фінансування рамках чинних програм Європейського Союзу та були реалізовані, цей потенціал використаний не в повній мірі. Тому необхідність у використанні проєктного підходу задля підвищення якості та ефективності освіти в Україні, а також можливості імплементації результатів наукових проєктів у сферу соціального-економічного розвитку держави зростає.

Також окремо варто зазначити про можливості реалізації соціальних проєктів за допомогою та підтримкою Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (<https://dfrr.minregion.gov.ua/Projects-list>), який створено у складі загального фонду державного бюджету. Діяльність Фонду спрямовується на надання коштів на розвиток регіонів, створення індустріальних, інноваційних парків та інфраструктурних проєктів, що відповідають основним пріоритетам та критеріям Державної стратегії регіонального розвитку [145]. Також ці напрями мають бути відображені у відповідних місцевих і регіональних стратегіях та програмах розвитку. Починаючи з 2015 року в рамках реалізації реформи децентралізації в Україні, важливим пріоритетним напрямом стала підтримка проєктів об'єднаних територіальних громад та їх співробітництва, тобто спільних проєктів кількох територіальних громад. Проєкти та програми, що було визначено для реалізації за рахунок коштів ДФРР, мають бути співфінансованими також за рахунок відповідних місцевих бюджетів на рівні 10%.

Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних соціальних проєктів та програм, що реалізовуватимуться за рахунок коштів ДФРР чітко регламентовано Міністерством розвитку громад та територій України [122] відповідно до Бюджетного кодексу України [27] та законів «Про інноваційну

діяльність» [160], «Про наукові парки» [163], «Про засади державної регіональної політики» [144] тощо.

Відбір поданих на конкурс проектних пропозицій, окрім їх відповідності пріоритетним напрямам, здійснюється на підставі таких критеріїв:

- наявність затвердженої проектної документації (для проектів будівництва нових об'єктів);
- календарний план реалізації має становити період до 3 років;
- співфінансування у розмірі 10 % з місцевих бюджетів та інших джерел фінансування;
- спроможність суб'єктів самостійно утримувати та / чи забезпечувати подальше фінансування створених об'єктів (продуктів проектів).

За даними ДФРР за період з 2015 по 2022 рр. за державної підтримки у всіх регіонах України було реалізовано 21 092 проекти. Пріоритетними напрямками для державного співфінансування соціальних проектів є такі:

- проекти, що реалізуються відповідно до Стратегії регіонального розвитку;
- проекти добровільного об'єднаних територіальних громад;
- проекти співробітництва територіальних громад.

На рис. 3.4 відображено кількість проектів за вказаними напрямками, що були профінансовані з державного бюджету, а саме з Державного фонду регіонального розвитку, у період з 2015 року по 2022 рік.

Дані, що відображені на рис. 3.4, свідчать про те, що найбільше коштів з ДФРР було витрачено на підтримку проектів, що відповідають пріоритетам Стратегії регіонального розвитку, а також регіональних і місцевих програм. Проекти об'єднаних територіальних громад, на підтримку та розвиток яких було виокремлено такий напрям в рамках співфінансування ДФРР, найбільший показник мають у період 2017 року по 2019 рік. Це свідчить про активну фазу здійснення реформи децентралізації в Україні та її державну підтримку. Найменший показник мають проекти, ініційовані в рамках співробітництва територіальних громад, тобто спільних проектів і програм

кількох громад чи ОТГ. Саме цей показник може свідчити про недостатній рівень компетентностей у працівників відповідних органів влади та відсутність досвіду спільної діяльності у реалізації таких проєктів.



Рис. 3.4. Кількість реалізованих проєктів за підтримки ДФРР протягом 2015-2022 рр. за напрямками

* Джерело: розроблено автором

Отже, можемо узагальнити, що зазначені пріоритетні напрями реалізації проєктів в Україні за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку, є свідченням їх важливості для держави, тобто вони мають стратегічне значення не тільки для розвитку регіонів і територіальних громад, а й є такими, що сприяють реалізації низки реформ і державних стратегій в цілому по Україні.

Пріоритетні для держави напрями розвитку культури, мистецтва та туризму, як різновиди соціальних проєктів, було визначено шляхом утворення у 2017 році Українського культурного фонду (УКФ), діяльність якого координується Міністерством культури та інформаційної політики України (<https://ucf.in.ua/>). Основна мета цього фонду – сприяння реалізації державної політики у сфері культури та мистецтва, розвитку сучасних напрямів

культурної та мистецької діяльності, вироблення конкурентоспроможного українського культурного продукту.

За даними звітів діяльності УКФ за період з 2018 року по 2021 рік [48; 49; 50; 51] було встановлено, що пріоритетними для державної фінансової підтримки є такі сектори: культурна спадщина, візуальне мистецтво, аудіовізуальне мистецтво, дизайн і мода, перформативне та сценічне мистецтво, література та видавництва справа, культурні та креативні індустрії. З 2020 року було додано ще один напрям – аудіальне мистецтво.



Рис. 3.5. Кількість реалізованих проєктів за фінансової підтримки УКФ протягом 2018-2021 рр. (за напрямками)

* Джерело: розроблено автором

Як видно з наведеної діаграми (рис. 3.5), найбільш пріоритетними напрямками в рамках фінансування УКФ є: культурна спадщина, аудіовізуальне мистецтво і культурні та креативні індустрії. Пріоритетність вказаних напрямів характеризується як значним збільшенням проєктних пропозицій суб'єктів ініціації проєктів для участі в конкурсі, так і державною підтримкою, що проявляється у збільшенні фінансування проєктів за вказаними напрямками.

Також варто зазначити, що у 2022 році УКФ анонсовано нові пріоритетні напрями – грантові програми, реалізація яких здійснюватиметься за рахунок фонду. Зокрема, мова йде про такі: культурні столиці України, культура плюс, культура без бар'єрів, аудіовізуальне мистецтво, інноваційний культурний продукт, культурна спадщина, гранд подія, культура (регіони) та дослідження, освіта, резиденції, стипендії.

Окрім зазначених вище секторів, за якими здійснювався відбір проєктів в межах конкурсу УКФ, фінансування окремих із них здійснювалось в рамках програм розвитку. За даними звітів УКФ [210], конкурс проєктів для отримання грантів відбувається за понад 10 окремими програмами. На рис. 3.6 відображено кількість реалізованих проєктів в рамках окремих конкурсних програм протягом 2020-2021 рр.



Рис. 3.6. Реалізовані проєкти за пріоритетними напрямками та фінансової підтримки УКФ протягом 2020-2021 років

* Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані діаграми, найбільш пріоритетними напрямками у сфері культури та туризму для державної фінансової підтримки стали проєкти за програмами «Культура в часи криз: інституційна підтримка», «Інноваційний

культурний продукт» та з 2021 року «Розвиток кінопроєкту». Програма «Культура в часи криз: інституційна підтримка» містить найбільшу кількість проєктів, що було фінансово та підтримано УКФ.

Загалом, програма сприяла стабільному розвитку культурних та креативних індустрій в часи пандемії, а також спрямована на підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу культурної галузі. Основними цілями вказаної програми є: підтримка організаційної спроможності культурних інституцій всіх форм власності, що зазнали впливу внаслідок дії карантинних обмежень; сприяння збільшенню робочих місць в креативних індустріях та забезпечення скорочення працівників; стабілізація роботи суб'єктів культурно-пізнавального (внутрішнього туризму через компенсацію збитків у зв'язку з дією карантинних обмежень; підтримка кіноіндустрії в часи пандемії. Отже, державна підтримка в першу чергу була спрямована на розвиток тих аспектів сфери культури, що стали найбільш вразливими внаслідок COVID-2019, підкреслюючи таким чином їх важливість для України в умовах протидії інформаційним інтервенціям та реальній потреби у якісному інноваційному культурному продукті.

В цілому, узагальнюючи наведену вище інформацію, варто наголосити на нагальності застосування проєктного підходу у галузі знань публічного управління та адміністрування, як окремої галузі з підготовки публічних службовців. Зокрема, мова йде про три ключові напрями в цій сфері, що в цілому спрямовуються на підвищення культури проєктного менеджменту у сфері публічного управління, а також підвищення кількості та якості поданих для участі в конкурсах проєктних заявок і на якість соціальних проєктів у цілому:

- управлінська діяльність закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Такий підхід закладає необхідність навчальним закладам постійно оновлювати зміст роботи з метою використання додаткових знань та

засобів задля задоволення потреб органів публічної влади і самих публічних службовців в тому числі і у сфері проєктного менеджменту;

- наукова діяльність закладів вищої освіти з підготовки публічних службовців. Такий підхід дасть змогу забезпечити розвиток інновацій та сприятиме збільшенню потенціалу фундаментальних і прикладних наукових досліджень у галузі публічного управління та адміністрування, а також розвитку дослідницької інфраструктури освітніх та наукових установ України. Зокрема, мова йде про розробку і реалізацію наукових проєктів у сфері публічного управління, що можуть бути представлені у вигляді освітньо-наукових кваліфікаційних робіт (дипломних, дисертаційних);

- освітня діяльність закладів вищої освіти. Такий підхід дасть змогу забезпечити: підготовку висококваліфікованих фахівців безпосередньо для профільної проєктної діяльності у галузі публічного управління та адміністрування для розробки та реалізації проєктів у тому числі за рахунок державних фондів та міжнародних грантів; підготовка публічних службовців для діючих проєктних офісів реформ органів публічного управління; підготовку публічним службовцем кваліфікаційної роботи у вигляді окремого наукового проєкту у галузі публічного управління та адміністрування.

На наш погляд, саме освітньо-наукова сфера застосування проєктного підходу є інтеграційною, тобто такою, що здатна вплинути на інші аспекти публічного управління та адміністрування в Україні. Ці та інші аспекти модернізації підготовки публічних службовців було враховано під час підготовки Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти [157], де однією із загальних компетентностей випускника визначено здатність розробляти та управляти проєктами (ЗК03), а однією із спеціальних компетентностей визначено здатність розробляти і впроваджувати інноваційні проєкти на різних рівнях публічного управління та адміністрування (СК12). Однак, ці норми Стандарту мають біти імplementовані у всі освітньо-

професійні та освітньо-наукові програми закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку за вказаною спеціальністю.

Потреба у фахівцях проєктного менеджменту у сфері публічного управління та адміністрування особливо актуалізується в умовах воєнно-політичної нестабільності, активної фази воєнних дій на території України, а також її післявоєнної відбудови. Адже наразі започатковуються та діють низка міжнародних і державних фондів, мета яких надання фінансової допомоги Україні, зокрема з питань відновлення майна та зруйнованої інфраструктури, відновлення та трансформації економіки, підтримка армії тощо. Відповідно, отримання коштів із зазначених фондів, технічної та грантової допомоги від міжнародних організацій, програм є можливої тільки шляхом надання відповідних проєктних заявок, що дасть змогу забезпечити цілеспрямоване фінансування, а також сприятиме полегшенню моніторингу та контролю за їх використанням.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного вище аналізу, можемо зазначити, що сфери і напрями реалізації соціальних проєктів в Україні умовно можна поділити на два блоки: довоєнний (мирний) період розвитку України і воєнний, повоєнний періоди. Адже, активні воєнні дії в Україні, що призвели до руйнування соціальної та критичної інфраструктури, суттєво змістили стратегічні пріоритети держави та сприяли появі нових викликів, що постали перед органами публічної влади.

Так, в довоєнний період пріоритетними сферами розвитку держави, що вимагали застосування проєктного менеджменту в цілому були такі, що диктувалися розпочатими в Україні реформами, зокрема реформою децентралізації. У зв'язку з цим надавалась державна підтримка та фінансування інвестиційних проєктів та програм із ДФРР, що спрямовувались на підтримку реалізації Стратегії регіонального розвитку України, спільні проєкти об'єднаних територіальних громад тощо. Пріоритетність проєктного підходу у сфері культури та туризму визначалась створенням УКФ, діяльність якого в основному була зосереджена на інституційній підтримці культури,

мистецтва та туризму в умовах пандемії, а також в умовах участі України в інформаційній війні з Російською Федерацією, що вимагала збільшення кількості інформаційних, культурних та мистецьких проєктів.

Нинішній період розвитку України диктує нові пріоритетні напрями реалізації соціальних проєктів, а саме такі як: відбудова зруйнованої та пошкодженої інфраструктури, цілих населених пунктів та регіонів, відновлення та трансформація економіки держави під нові реалії, підтримка армії тощо. Ці сфери вимагатимуть нових компетентностей як у публічних службовців, так і у інших суб'єктів ініціації соціальних проєктів. Саме тому варто актуалізувати питання розвитку наукових проєктів та застосування проєктного підходу освітньо-наукову сферу у галузі знань публічного управління та адміністрування. Адже, на нашу думку, активне застосування проєктного підходу в освітньо-науковій як інтеграційній сфері дасть змогу ефективно використовувати потенціал міжнародної технічної допомоги, тобто отримувати додаткове фінансування на реалізацію проєктів та програм у пріоритетних сферах публічного управління, а грантодавцям (у тому числі закордонним і міжнародним) – здійснювати моніторинг та контроль за фінансуванням таких проєктів, що є особливо актуальним у сучасних умовах відбудови та розвитку України.

3.2. Комплексний механізм управління соціальними проєктами: обґрунтування складових компонентів

Відповідно до Плану відновлення України [123] передбачено глобальну мету – розвиток інвестиційної привабливості України, що, в свою чергу, також вимагає застосування інструментів, методів і технологій проєктного менеджменту та соціального проєктування, які б давали змогу потенційним інвесторам контролювати та відслідковувати власні інвестиції. Адже саме проєктно-орієнтоване управління стратегічним розвитком, як системний

комплекс заходів, підходів, інструментів та інституцій, що дозволяє здійснювати цілеспрямовану діяльність зі стратегічного розвитку у вигляді окремих проєктів, як інструменту програмованого досягнення визначених цілей, є реальним інструментом реалізації такого стратегічного документу, яким є План відновлення України. Таким чином, нашим завданням є обґрунтування усіх складових комплексного механізму управління соціальними проєктами, що дасть змогу забезпечити ефективне функціонування самої системи управління соціальними проєктами у сфері публічного управління задля якісного управління соціальними змінами та реалізації соціальних нововведень в Україні.

Проблематика запровадження технологій та інструментів проєктного менеджменту у сферу публічного управління та адміністрування активно обговорюється науковою спільнотою протягом кількох останніх десятиліть, що дає змогу стверджувати про дієвість цього інструментарію та потребу в додаткових обґрунтуваннях щодо адаптації його до вітчизняної публічної сфери. Нами уже було встановлено, що соціальний проєкт – це ініційоване та розроблене суб'єктом публічного управління соціальне нововведення, метою якого є створення, стабілізація чи модернізація соціально значущої для суспільства цінності, що матиме тривалі позитивні наслідки після його реалізації. Соціальні проєкти можуть стосуватися різних сфер та аспектів суспільного життя, зокрема: модернізації та удосконалення окремих сфер суспільного буття, їх якісного перетворення чи запровадження докорінних змін відповідно до сучасних вимог тощо.

Таким чином, на нашу думку, найбільш ефективним інструментом для реалізації державних стратегій та планів є саме застосування технологій управління соціальними проєктами, які за своєю суттю спрямовуються саме на створення відповідних соціальних цінностей, підвищення рівня життя населення, розвиток інфраструктури тощо. Особливістю соціальних проєктів, на відміну від бізнес-проєктів є їх ресурсне забезпечення, зокрема мова йде про нормативно-правове регулювання проєктної діяльності органів публічної

влади, наявність організаційних, інформаційно-комунікаційних, людських ресурсів, а також фінансового забезпечення. Відповідно, можемо вести мову про кілька ключових механізмів управління соціальними проектами у публічному управлінні, а саме: нормативно-правовий, організаційний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний.

Виходячи із цього, можемо детально розглянути кожен із запропонованих механізмів, що в сукупності становитиме собою комплексний механізм управління соціальними проектами та впливатиме на структуру самого соціального проекту та систему управління ним.

Поняття *нормативно-правового механізму управління соціальними проектами* пов'язане із інституціональним забезпечення проєктної діяльності суб'єктів публічного управління у сфері соціального розвитку, тобто легалізації їх взаємодії у процесі реалізації соціальних проєктів, а також створенні відповідних правових умов, правил та відповідальних організаційних структур, до функцій який відноситься загальне управління соціальним проєктом, а також здійснення моніторингових і контролюючих функцій.

Окремим блоком нормативно-правового механізму є регулювання питань фінансового забезпечення соціальних проєктів. Тобто, нормативно-правове забезпечення, і в цілому право, як наголошують деякі науковці, є не тільки однією із проблем теорії права і публічного управління, а також розглядається в якості інституційного нормативного формування [105, с. 6]. Тому сутність і зміст нормативно-правового механізму мають тісний зв'язок із поняттями правового і державного регулювання. Виходячи з цього, варто погодитись із визначенням Ткачук О. та Турчак В., що нормативно-правовий механізм є теоретико-методологічною категорією, що визначає зв'язки, правові засоби та функції, які використовуються в процесі державного регулювання на різних стадіях, та надає можливість представити у взаємозв'язку всі можливі нормативно-правові засоби, на основі яких вони відбувається [206, с. 57]. Також, варто зазначити, що структура нормативно-

правового механізму є складною системою, що складається із суб'єктів, принципів, засобів, технологій та інструментів, які забезпечують проєктну діяльність суб'єктів публічного управління у відповідній сфері. В цілому, характеризуючи нормативно-правовий механізм управління соціальними проєктами, можна охарактеризувати його тим, що процес нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування ґрунтується на правосвідомості його суб'єктів, їх правовій культурі, а також встановлених та закріплених принципах, що в сукупності становлять комплекс заходів нормативно-правового впливу.

Виходячи із цього, можемо обґрунтувати сутність нормативно-правового механізму управління соціальними проєктами у чотирьох аспектах:

- регулювання проєктної діяльності суб'єктів публічного управління на концептуальному рівні, що характеризується об'єктивною потребою у розвитку України як демократичної європейської держави, розвитку інститутів громадянського суспільства та залученні їх до публічно-управлінського процесу, а також у реформуванні і розвитку соціальної сфери із залученням представників недержавного сектору економіки (бізнес-структур);

- інституційне забезпечення процесу управління соціальними проєктами, що характеризується об'єктивною потребою у формуванні і функціонуванні публічних інституцій, що здійснюють професійну діяльність у сфері управління соціальними проєктами із залученням представників бізнес- та науково-експертного середовища, а також громадськості до різних етапів соціального проєктування в Україні;

- режимне регулювання управління соціальними проєктами, що характеризується окремим видом нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності у сфері публічного управління, що представляє собою сукупність правових засобів у сфері соціального розвитку, де взаємодіють всі учасники соціального проєкту як суб'єкти й об'єкти проєктної діяльності;

- методично-інструктивна регламентація проєктної діяльності, що характеризується наявністю правового регулювання взаємодії інституційно-різних суб'єктів та об'єктів проєктної діяльності у сфері соціально-економічного розвитку. Мова йде про сукупність регламентів, процедур, алгоритмів, технологій, правил, функцій і повноважень усіх учасників соціального проєкту для кожного етапу його реалізації.

Організаційний механізм управління соціальними проєктами становить собою систему державних інституцій, установ та організацій, до компетенцій яких віднесено загальне регулювання проєктної діяльності в сфері публічного управління, розробка методичного забезпечення з регулювання відносин державних і недержавних суб'єктів соціальних проєктів у процесі їх реалізації. Інституційна складова зазначеного механізму полягає у функціонуванні державних інституцій, до компетенції яких віднесено повноваження із реалізації державної політики у сфері інвестицій та управління проєктами на національному рівні. У період із 2011 року до 2014 року таким центральним органом виконавчої влади було Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами України [137], яке було ліквідоване у 2019 році [134], а його повноваження було передано до Міністерства економіки України у 2014 році. Саме у структурі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (нині Міністерство економіки України) у 2019 році було утворено Управління державними інвестиційними проєктами, А також відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 22 липня 2015 року № 571, затверджено Положення про Міжвідомчу комісію з питань державних інвестиційних проєктів та Порядок відбору державних інвестиційних проєктів [41]. Відповідно до чинних документів у сфері державних інвестиційних проєктів саме Міжвідомча комісія розробляє пропозиції Мінекономіки та визначає пріоритетні напрями реалізації державних інвестиційних проєктів за відповідними сферами. Також комісія здійснює детальних розгляд державних інвестиційних проєктів та їх відбір, а також визначає їх остаточний перелік у розрізі головних розпорядників коштів державного бюджету та визначає

остаточну загальну вартість кожного проєкту. Також за комісією закріплено право щодо аналізу альтернативних способів реалізації кожного проєкту на етапі його відбору чи уточнення, проведення публічних обговорень за кожним етапом реалізації проєкту, проведення аналізу державних закупівель, а також здійснення державного моніторингу та аудиту за державним проєктом.

Таким чином, можемо зазначити, що на загальнодержавному рівні основу інституційного механізму управління соціальними проєктами становить Мінекономіки та, зокрема його структурний підрозділ – Управління державними інвестиційними проєктами. Однак, за визначенням Батченка Л. організаційний механізм управління соціальними проєктами містить також організаційну, стимулюючу та контролюючу складові [8], а також складається із технологій, інструментів і методів та окремих структур, що мають відповідні повноваження у сфері управління проєктами у публічній сфері та в сукупності забезпечують необхідними ресурсами процес управління соціальними проєктами.

Тому, характеризуючи організаційний механізм управління соціальними проєктами як систему взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів, тобто систему управління соціальним проєктом, можемо зазначити наступні особливості: одночасна участь в управлінні соціальним проєктом великої кількості дійових осіб (учасників); необхідність мобілізації та перерозподілу ресурсів, що необхідні для реалізації соціального проєкту; наявність у кожної групи стейкхолдерів власних інтересів, які необхідно узгодити у процесі реалізації соціального проєкту. У цьому контексті соціальний проєкт варто розглянути як організаційну систему, що складається із таких організаційних елементів: управлінська підсистема, функціонування окремої підсистеми як об'єкта управління, організаційні інфраструктура, механізм функціонування.

Деякі вітчизняні науковці організаційний механізм управління проєктом визначають як взаємопов'язаність і послідовність дій суб'єктів управління проєктом, що є узгодженими з наявною сукупністю засобів і регламентуючих

методів і забезпечують перетворення ухвалених рішень в результат проєкту [205, с. 76]. Виходячи із цього, організаційний механізм управління соціальним проєктом можемо трактувати як певний регламент взаємодії організаційних елементів соціального проєкту та процедуру прийняття управлінських рішень по проєкту. При цьому регламентом є відповідний організаційний документ для встановлення порядку організації діяльності, а процедурою – сукупність необхідних управлінських операцій, що виконуються згідно із визначеним і затвердженим алгоритмом.

Отже, організаційний механізм управління соціальним проєктом має розглядатись на кількох рівнях: організація управління соціальним проєктом на стратегічному рівні, де має бути створено відповідну організаційну структуру – проєктний офіс; організація управління соціальним проєктом на функціональному (тактичному) рівні, де може бути сформовано відповідну команду управління соціальним проєктом та / або група реалізації соціального проєкту; операційний рівень забезпечує виконання робіт у процесі реалізації соціального проєкту відповідно до затвердженого плану.

Специфіка чинного *фінансового механізму управління соціальним проєктом*, який за своєю метою є неприбутковим, однак таким, що спрямований на створення певного суспільного блага, є його три складові: бюджетне фінансування державних цільових програм і державна підтримка соціальних інвестиційних проєктів; державне фінансування соціальних послуг в рамках технології соціального замовлення; багатоканальне фінансування, що передбачає акумуляцію ресурсів із різних джерел.

Найбільш ефективним із вищеперерахованих є механізм багатоканального фінансування, що дозволяє здійснювати фінансове забезпечення із різних джерел: державного та місцевого бюджетів, міжнародних інвестиційних фондів, коштів в рамках державних, регіональних та місцевих програм, благодійних фондів, грантового фінансування, коштів зібраних в рамках пожертв та волонтерських рухів, а також коштів, отриманих

від діяльності державних підприємств, банківські кредити та самофінансування.

В рамках механізму багатоканального фінансування варто вказати на проекти, що реалізуються в рамках публічно-приватного партнерства, яке визначається як спосіб залучення внутрішніх ресурсів розвитку на регіональному і місцевому рівнях, механізм активізації фінансування соціальних програм і проектів, що спроможні сформувати мультиплікативних ефект [141]. Також вагоме місце у розширенні можливостей забезпечення фінансових ресурсів у процесі реалізації соціального проекту є грантове фінансування, яке надається спеціалізованими фондами за принципами адресності, конкурсності, безоплатності та безповоротності.

Також механізм багатоканального фінансування управління соціальними проектами передбачає закріплення процедури пошуку потенційних інвесторів, грантодавців та фондів. У зв'язку з цим набувають розвитку технологічні, технічні та інформаційні можливості здійснення такої діяльності, зокрема мова йде про фандрайзинг, краудфандинг та ендаумент. Основною умовою забезпечення багатоканального фінансування для реалізації соціального проекту є його відповідність вимогам, цінностям та пріоритетам зазначених каналів, способів та джерел фінансування, тобто інвесторів, грантодавців та фондів.

Інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальними проектами спрямований на забезпечення узгодження інтересів усіх стейкхолдерів соціального проектування та введення соціальних інновацій (органи влади, бізнес-середовище, представники громадськості, а також донори та інвестори) з метою формування сприятливого середовища та їх залучення і підтримки на усіх етапах – від планування – до завершення. Відповідно, основне завдання цього механізму полягає у забезпечення належного рівня взаємодії усіма учасниками соціального проекту та регламентування внутрішніх і зовнішніх, формальних і неформальних,

вертикальних і горизонтальних, офіційних і неофіційних, а також письмових, усних та інших видів комунікації у процесі управління соціальним проектом.

Основним завданням для усіх учасників соціального проекту має стати створення та формалізація партнерських відносин на кожному етапі проекту, де ініціювання такої мережі є завданням відповідних органів публічної влади. Адже саме вони є виразниками публічних і соціальних інтересів громадян і формують режимне забезпечення такої взаємодії з усіма стейкхолдерами шляхом розробки відповідних нормативно-правових актів. На цьому також наголошує Парфьонов І., досліджуючи процес формування партнерських відносин між учасниками проектного управління та заінтересованими сторонами регіонального розвитку на стратегічному рівні [119, с. 165].

Таким чином, можемо запропонувати аспекти взаємодії між учасниками соціального проекту на чотирьох його основних етапах (фазах): *концептуальному, розробки проекту, реалізації проекту, завершення проекту.*

Основним завданням *фази концептуалізації соціального проекту* є консультації та налагодження діалогу, а також формування спільної позиції і готовності до співпраці. З цією метою має бути здійснено низку завдань, зокрема:

- розкриття інформації та проведення низки консультацій із стейкхолдерами проекту у тому числі із наукового спільноту;
- донесення інформації про альтернативи реалізації соціального проекту та місця його реалізації;
- узгодження цілей соціального проекту із документами державного, регіонального та місцевого планування;
- узгодження чинних процедур врегулювання можливих конфліктів інтересів усіх стейкхолдерів соціального проекту;
- встановлення основних нормативних вимог щодо норм взаємодії із стейкхолдерами соціального проекту;
- визначення та оцінка ймовірності настання ризиків, що пов'язані із позиціями стейкхолдерів соціального проекту;

Фаза розробки (планування) соціального проєкту передбачає планову взаємодію із заінтересованими сторонами проєкту, а також здійснення цілеспрямованих консультацій між ними. Основні завдання цього етапу полягають у необхідності здійснення наступних заходів:

- систематичний моніторинг стейкхолдерів соціального проєкту та стану їх інтересів і поінформованості по проєкту;
- залучення стейкхолдерів до проведення моніторингу та оцінки соціальних та екологічних наслідків;
- підготовка відповідного плану взаємодії із стейкхолдерами соціального проєкту;
- виявлення та коригування ступеня підтримки соціального проєкту усіма стейкхолдерами та бенефіціарами;
- регулярні консультації та інформування, а також документальне фіксування за результатами проведених консультацій.

Фаза реалізації соціального проєкту передбачає формування конструктивного та функціонального партнерства. На цьому етапі важливе значення мають такі заходи як:

- систематичне оцінювання позицій стейкхолдерів;
- розкриття та поширення інформації щодо етапів реалізації проєкту, а також результатів консультацій та надання відповідних звітів контролюючим структурам;
- проведення періодичного моніторингу за участю стейкхолдерів;
- використання за потреби механізму врегулювання конфліктів.

Фаза завершення соціального проєкту передбачає формування нових форм стратегічного партнерства у сфері реалізації соціальних проєктів. На цьому етапі важливим завданням є не тільки контроль за завершенням усіх етапів реалізації соціального проєкту, а також розробка низки заходів для партнерства у наступних соціальних проєктах, зокрема:

- проведення повторного аналізу стейкхолдерів щодо виявлення міри задоволеності результатів по соціальному проєкту;

- вчасне донесення інформації про завершення соціального проєкту до усіх його учасників і стейкхолдерів;
- регулярне надання звітів про хід виконання робіт по соціальному проєкту;
- здійснення консультацій щодо передачі активів (післяпроєктного управління продуктом соціального проєкту) і управління ними;
- проведення оцінки ефективності соціального проєкту.

Одразу варто зазначити, що найбільш важливе значення мають фаза концептуалізації та розробки (планування) соціального проєкту, оскільки вони закладають суттєве підґрунтя для наступних фаз, власне вони є визначальними для всього процесу управління соціальним проєктом. Ці фази життєвого циклу соціального проєкту є формалізованими низкою нормативно-правових актів, зокрема Постанов Кабінету Міністрів України: від 23 травня 2007 року №751 «Про затвердження Порядку підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної типової угоди» [143], від 3 листопада 2010 року №996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [143], від 25 травня 2011 року №555 «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проєктів містобудівної документації на місцевому рівні» [156]; від 29 червня 2011 року №771 «Про затвердження Порядку залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на стан довкілля» [153] тощо. Партнерська взаємодія суб'єктів соціальних проєктів на концептуальній фазі також частково регламентована наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29 липня 2002 року №224 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» [150] на інших фазах життєвого циклу соціального проєкту взаємодія частково регламентована наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 р. №79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення

моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» [148]. Решта фаз життєвого циклу соціального проєкту, зокрема взаємодія між членами проєктної команди на етапі реалізації тощо, визначається статутом відповідного соціального проєкту.

Як видно із наведених вище заходів, що мають бути здійсненні у напрямку інформаційно-комунікаційного забезпечення управління соціальними проєктами, вони мають здійснюватися протягом усіх етапів (фаз). Таким чином, можемо зазначити, що інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальним проєктом має забезпечувати такі процеси: планування управління комунікаціями, управління комунікаціями, контроль комунікацій на усіх етапах реалізації соціального проєкту. Розробка та реалізація комунікаційної стратегії відповідного соціального проєкту має враховувати наведена вище інформаційно-комунікаційні заходи на передпроєктному етапі, етапі розробки проєкту, етапі реалізації та завершення соціального проєкту. А в цілому, комунікаційну стратегію соціального проєкту можемо визначити як комплексну програму дій, що спрямована на вибір найбільш пріоритетних інструментів маркетингових та соціальних комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу на стейкхолдерів, як ключових аудиторій проєкту. Основне призначення комунікаційної стратегії соціального проєкту полягає у забезпеченні інформаційного супроводу тих соціальних змін, що передбачені проєктом.

Характеризуючи особливості інформаційно-комунікаційного механізму управління соціальними проєктами, можемо зазначити, що він має ґрунтуватись на інформаційних, комунікаційних, гуманітарних та соціальних технологіях. В основу розробки комунікаційних стратегій соціального проєкту має бути покладено комплексний системний підхід COMBI. Аналізуючи переваги маркетингових комунікацій та технології маркетингу і соціальної реклами, можемо запропонувати такі обов'язкові аспекти для врахування у процесі розробки комунікаційного плану соціального проєкту: чітке розуміння

цільової аудиторії (стейкхолдерів соціального проєкту), осмислене та чітке визначення бажаного образу майбутнього стану соціальної системи, використання ключових концепцій брендингу, синхронізація дій учасників соціального проєкту (державних установ, організацій, органів місцевого самоврядування, бізнес-структур, представників громадськості тощо), задоволення потреб та сподівань громадськості (кінцевих бенефіціарів результатів соціального проєкту), забезпечення зворотного зв'язку із цільовими аудиторіями соціального проєкту та врахування його результатів, використання досвіду комунікаційних та інформаційних кампаній соціального маркетингу та соціальної реклами.

Також, під час аналізу основних елементів системи управління соціальним проєктом нами було визначено необхідність затвердження організаційної структури соціального проєкту, а також відповідальних за кожен етап реалізації та систему мотивації його учасників і стейкхолдерів в цілому. Тому вважаємо за доцільне розглянути ще один важливих *механізм управління соціальними проєктами*, а саме – *мотиваційний*. Здебільшого його розглядають в контексті організаційного механізму, але, на наш погляд, зважаючи на особливості соціальних проєктів у публічній сфері, мотивація та стимулювання має стосуватись не тільки членів проєктних команд та суб'єктів реалізації соціальних проєктів, а значно ширше коло заінтересованих сторін, які представлені інституційно-різними суб'єктами публічного управління. Зокрема, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу (наприклад у контексті соціальної відповідальності власників бізнес-підприємств) і громадянського суспільства. Власне кажучи, мотиваційний механізм ми розглядатимемо як сукупність мотивів потенційних і реальних стейкхолдерів до участі у всіх етапах запровадження соціальних інновацій, соціального проєктування та соціальних проєктів зокрема.

На мотиваційну складову проєктної діяльності органів публічної влади вказує Мельник Т., яка під такою діяльністю визначає здійснення

керівництвом та працівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування комплексу організаційних, правових, фінансово-економічних, мотиваційних, інформаційно-комунікаційних та інших заходів, спрямованих на створення умов для розробки, організації й реалізації проєктів галузевого, секторального і територіального розвитку [106, с. 134-135]. Роль мотиваційного механізму, виходячи із вищезазначеного, можемо визначити також як один із аспектів забезпечення скоординованого виконання проєктними командами всіх взаємопов'язаних за проєктом дій.

Можемо погодитись із узагальненим визначенням мотивації, яке тлумачиться в різних аспектах: як сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні - це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачою), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни за вказаними параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу [31, с. 5].

Отже, можемо зазначити, що в центрі мотиваційного механізму знаходиться людина та її основні мотиви для конкретної поведінки чи діяльності в цілому. Саме тому мета мотиваційного механізму управління соціальними проєктами полягає у здійсненні мотивації потенційних стейкхолдерів до такого виду діяльності на різних етапах (фазах) соціального проєкту. Мотиваційний механізм в цілому є сукупністю внутрішніх і зовнішніх умов, які зацікавлюють колектив, групу осіб, індивіда у здійсненні певної діяльності з метою задоволення усвідомлених потреб і реалізації інтересів. А складовими такого механізму є стратегічні цілі, організаційна структура управління, функції та технології управління.

Таким чином, можемо визначити, що мотиваційний механізм управління соціальними проєктами – це сукупність низки взаємопов’язаних елементів: функції, цілі, інструменти та засоби впливу, мотиви, мотиватори (демотиватори), індикатори оцінки результатів діяльності та результати в цілому, що спрямовані на реалізацію цілей і завдань соціального проєкту за рахунок підвищення активності його учасників. Як зазначає Белова О., в результаті застосування мотиваційного механізму має бути сформована висококваліфікована та дієва робоча група, яка за допомогою застосування своїх знань про управління соціальними проєктами та наявний інструментарій забезпечує своєчасне та ефективне виконання окремих робіт в рамках соціального проєкту [14, с. 22].

Формування мотиваційного механізму управління соціальними проєктами має бути спрямоване на створення умов для діяльності усіх його учасників і стейкхолдерів, а також забезпечення належних умов виконання конкретних проєктних дій членами проєктної команди, зокрема мова йде про методи й умови праці, організацію робочого процесу, наявність необхідних ресурсів, а також винагороди на виконану роботу. Маємо наголосити, що мотиваційний механізм має бути імплементованим в систему управління соціальним проєктом.

Таким чином, можемо узагальнити, що запропоновані вище механізми управління соціальним проєктом у сфері публічного управління можуть становити собою основу комплексного механізму (рис. 3.7). Як представлено на рис. 3.7, комплексний механізм управління соціальним проєктом – це логічний взаємозв’язок механізмів, що забезпечують реалізацію усіх етапів (фаз) життєвого циклу соціальної інновації у процесі її перетворення у соціальну цінність, а також функціонування та взаємодію державних і недержавних суб’єктів публічного управління та їх цілеспрямовану діяльність у процесі реалізації соціального проєкту.



Рис. 3.7. Структура комплексного механізму управління соціальними проектами

* Джерело: розроблено автором

Як представлено на рис. 3.7, комплексний механізм управління соціальним проектом – це логічний взаємозв'язок механізмів, що забезпечують реалізацію усіх етапів (фаз) життєвого циклу соціальної інновації у процесі її перетворення у соціальну цінність, а також функціонування та взаємодію державних і недержавних суб'єктів публічного управління та їх цілеспрямовану діяльність у процесі реалізації соціального проекту. Комплексний механізм управління соціальними проектами в публічній сфері – це складна категорія управління, що включає в себе загальну мету і конкретні цілі управління соціальним проектом, технології, підходи та принципи управління соціальним проектом, ресурси управління, а також розвинену інфраструктуру управління соціальними проектами.

Отже, комплексний механізм управління соціальним проектом – це багатоцільова система, що представляє собою сукупність економічних, організаційних, правових, інформаційних, комунікаційних та мотиваційних засобів цілеспрямованої діяльності органів публічного управління, місцевого самоврядування, бізнес-структур та представників громадського суспільства, а також представників академічного середовища, що у своїй взаємодії сприяють не тільки запровадженню соціальних інновацій, а також впливають на рівень науково-технічного розвитку та соціально-економічного розвитку держави в цілому. В основі комплексного механізму ключове місце знаходяться низка механізмів, які у своїй взаємодії регламентують всі технологічні процедури протягом усіх етапів життєвого циклу соціального проекту. Комплексний механізм ми обґрунтували як набір методів, методологій, інструментів, процедур і ресурсів, що використовуються для безпосереднього управління соціальним проектом, а також набір процесів, що пов'язані із функціями контролю та об'єднані у функціональну єдність.

Комплексний механізм належить до цілеспрямованих систем, де вибір мети і наближення її до реальності залежить від мотивації діяльності учасників соціального проекту, наявності відповідного правового режиму взаємодії усіх учасників соціального проекту, наявності відповідного регламенту управління

соціальним проектом, а також від наявності і дієвості інфраструктури та системи управління соціальним проектом.

Саме тому доречно розглянути інфраструктуру управління соціальним проектом як сукупність державних і недержавних інституцій та організацій, що завдяки своїй діяльності забезпечують підтримку та розвиток управління соціальними проектами на всіх стадіях його життєвого циклу.

3.3. Інфраструктура управління соціальними проектами як основа забезпечення життєздатності комплексного механізму

У попередньому розділі ми детально розглянули і запропонували комплексний механізм управління соціальними проектами, що складається із нормативно-правового, організаційного, мотиваційного, фінансового та інформаційно-комунікаційного механізмів, а також їх взаємодії. Однак важливою передумовою функціонування такого механізму є наявність відповідного інфраструктурного забезпечення управління соціальними проектами в публічній сфері. Саме тому ми зосереджуємо увагу на інфраструктурі управління по відношенню до проектної діяльності у соціальній сфері, яка становить собою сукупність державних і недержавних суб'єктів публічного управління, що забезпечують підтримку управління суб'єктам реалізації соціальних проектів. Основне завдання такої специфічної інфраструктури, на нашу думку, має полягати у оптимізації зв'язку та перерозподілі ресурсів між усіма суб'єктами проектної діяльності у сфері соціального розвитку.

Таким чином, інфраструктурне забезпечення процесу управління соціальними проектами можемо визначити як діяльність сукупності інституцій, що є мають різну організаційно-правову форму, однак мета діяльності яких – створення умов для реалізації всіх функцій управління соціальними проектами в державі. У попередніх розділах нашого

дисертаційного дослідження, під час дослідження функціонування системи управління соціальними проєктами, ми визначили основні функції управління, відповідно до яких інфраструктурне забезпечення має здійснюватися за такими напрямками як:

- фінансово-економічний супровід проєктної діяльності у сфері соціального розвитку;
- інституціональний супровід в цілому соціальних проєктів;
- науковий супровід всіх етапів соціальних проєктів;
- кадрове забезпечення учасників проєктної діяльності у сфері соціально-економічного розвитку держави.

На наш погляд, саме ці аспекти мають змогу забезпечити повний цикл управління соціальними проєктами та підтримки діяльності у цій сфері відповідних суб'єктів ініціації запровадження соціальних інновацій.

В Україні нині функціонують окремі інституції та організації, що мають різну організаційно-правову форму, сукупність функцій яких в тій чи іншій мірі сприяє інфраструктурному забезпеченню проєктної діяльності у сфері соціального розвитку.

Відповідно до визначених нами напрямів інфраструктурного забезпечення, можемо детально розглянути кожен із них. Так, фінансово-економічний супровід реалізації соціальних проєктів в Україні характеризується використанням бюджетних, позабюджетних коштів та акумуляції фінансових ресурсів із інших джерел. В першу чергу мова йде про *діяльність державних фондів з підтримки соціальних проєктів*. Станом на сьогодні в Україні повноцінно функціонують два основних фонди: Державний фонд регіонального розвитку та Український культурний фонд. Результати їх діяльності було нами проаналізовано у п. 3.1 дисертації.

Наступним блоком варто назвати *фонди фінансових ресурсів донорів, що створені за підтримки держави*.

До такої категорії фондів можемо віднести Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ), який є неприбутковою організацією,

створеною з метою підтримки найменш соціально незахищених верств населення, а також ініціатив територіальних громад і громадських організацій [211]. УФСІ було утворено у 2000 році відповідно до постанови КМУ від 28 квітня 2000 року №740 [174]. Відповідно до Положення про Український фонд соціальних інвестицій, фінансування його діяльності проводиться за рахунок фінансових ресурсів, що надаються в межах міжнародної технічної допомоги, а також проєктів економічного та соціального розвитку, за сприяння Світового банку та інших міжнародних фінансових організацій, благодійний внесків, а також інших незаборонених законодавством України джерел. Метою фонду є: покращення якості соціальних послуг для найбільш незахищених верств населення (дітей-сиріт, людей похилого віку, осіб з інвалідністю тощо); удосконалення доступу до основних видів соціальних та інших послуг (у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення та житлово-комунального обслуговування); розширення можливостей надання соціальних та інших послуг на рівні територіальної громади чи ОТГ. Фонд свою діяльність спрямовує на реалізацію соціальних проєктів, а також на надання органам місцевого самоврядування, територіальним громадам та громадським організаціям як основним суб'єктам ініціації соціальних проєктів, консультативної, технічної та іншої допомоги в підготовці та виконанні субпроєктів. Окрім цього фонд сприяє створенню нових робочих місць та залучає всіх стейкхолдерів до надання соціальних та інших послуг.

Окремо варто виділити *міжнародні грантові фонди*, що надають фінансову підтримку на реалізацію окремих соціальних проєктів в Україні. У цій категорії варто назвати Фонд Східна Європа (ФСЕ), який є українською благодійною неприбутковою організацією, діяльність якої спрямована на розвиток демократії та громадянського суспільства, запровадження електронного урядування, а також розвиток малого і середнього бізнесу і соціального підприємництва та енергоефективних проєктів [217]. Нині за підтримки фонду здійснюється реалізація низки проєктів, що є актуальними для України в умовах війни, зокрема проєкт «Прозорість та підзвітність у

державному управлінні та послугах», результати якого спрямовуються на підтримку України в умовах війни та сприяти в повоєнному відновленні через розвиток відкритих даних і цифровізацію державних сервісів. Також за рахунок фонду впроваджується Програма цивільного захисту, мета якої сприяти обізнаності населення про дії самозахисту під час виникнення різних загроз (радіологічних, хімічних, біологічних та ядерних).

Міжнародний фонд відродження, місія якого полягає у розвитку відкритого суспільства на основі демократичних цінностей [109]. Фонд розподіляє гранти між організаціями, що працюють на розвиток суспільства, фінансує та втілює проекти, важливі для соціального і політичного розвитку України.

В Україні також діє низка *вітчизняних та міжнародних благодійних фондів і організацій*. Можемо зазначити кілька найбільш значущих і профільних для управління соціальними проектами. Благодійний фонд «For my Ukraine» [16] функціонує як фонд-хаб, що створює можливості для реалізації комплексних національних та міжнародних соціальних проектів за такі напрями як соціальне підприємництво, допомога людям та екологічний напрям. Фонд Ріната Ахметова, який функціонує із 2005 року та спрямовує свою діяльність на допомогу громадянам та створення суспільної цінності [216]. Із 2003 року в Україні діє Президентський фонд «Україна», основні напрями діяльності якого полягають у здійсненні гуманітарної та науково-експертної діяльності, а також реалізації низки програм з підтримки сільських бібліотек та підтримки обдарованої молоді, зокрема підтримки національних книговидавців, популяризації української книги та поповнення книжкових фондів сільських бібліотек [132]. Це найбільш значимі за сферою і масштабом діяльності благодійні фонди, що діють в Україні, загалом їх кількість сягає близько 50.

Окремо варто виділити *діяльність фінансово-кредитних установ*, що діють в Україні. Так, мова йде про Державну інноваційну фінансово-кредитну установу (ДІФКУ), що створена у 2000 році відповідно до Постанови КМУ

«Про утворення Української державної інноваційної компанії» [176]. Зазначена установа була утворена шляхом ліквідації Державного інноваційного фонду та його відділень як небанківська фінансово-кредитна установа, основними завданнями якої є: відбір та експертиза інноваційних проєктів, що забезпечують розвиток економіки, фінансування інноваційних проєктів, залучення позабюджетних коштів тощо. Засновником цього фонду є держава в особі Кабінету Міністрів України.

Європейський інвестиційний банк, співпраця з яким в Україні почалась із 2004 року та відповідно здійснено нормативно-правове забезпечення можливості залучення його ресурсів для реалізації інвестиційних, інфраструктурних, соціальних проєктів. За даними Міністерства фінансів України станом на сьогодні портфель проєктів ЄІБ у державному секторі складає 25 проєктів [46].

Таким чином, можемо зазначити, що в Україні функціонує низка державних та недержавних фінансових установ, діяльність яких спрямована на підтримку соціальних ініціатив та соціально-економічний розвиток держави у тому числі з урахуванням воєнних дій, а також потреб у післявоєнній відбудові.

Окремим компонентом інфраструктури управління соціальними проєктами в Україні є інституціональний супровід проєктної діяльності в цілому та у сфері реалізації соціальних проєктів. Інституціональний супровід – це перш за все, діяльність державних органів і організацій, мета діяльності яких полягає у створенні сприятливих умов для здійснення професійної діяльності у сфері управління соціальних проєктів шляхом організації та забезпечення діяльності служби супроводу соціального проєкту, тобто створення відповідних державних установ і підприємств, а також впровадження відповідних режимів інвестиційної діяльності соціального напрямлення. Можемо виділити низку завдань служби супроводу проєктів, зокрема мова йде про такі види супроводу соціальних проєктів як фінансово-економічний, організаційний, технологічний супровід соціальних проєктів з

етапу ініціації до етапу закриття проєкту. Таким чином, можемо виділити такі основні послуги служби у цих процесах:

- надання консультацій, здійснення аналізів та надання адресних рекомендацій щодо реалізації нових соціальних проєктів – *передпроектний консалтинг*;
- *розробка техніко-економічних обґрунтувань*, а також бізнес-планів інвестиційних та інноваційних соціальних проєктів та проєктів соціального спрямування;
- *оцінка ефективності*, в утому числі соціальної, та інвестиційної привабливості об'єктів інвестування, а також аналіз життєздатності соціальних проєктів та їх продуктів і ефективності їх реалізації;
- *соціально-економічне прогнозування* та фінансово-економічний аналіз;
- *розробка та супровід соціальних проєктів*, що здійснюються в рамках міжнародної технічної допомоги, зокрема грантові програми закордонних та міжнародних фінансових установ.

З огляду на те, що Державне агентство із інвестицій та управління національними проєктами, як окрема державна інституція, що забезпечувала реалізацію національних проєктів на всіх етапах життєвого циклу, було ліквідоване, а окремі його повноваження було передано до функцій Міністерства економіки України, зокрема до управління державними інвестиційними проєктами. Такі зміни негативно вплинули на важливий аспект управління державними інвестиційними проєктами в цілому та соціальними зокрема. Так мова йде про наступне. Відповідно до Положення про Держінвестпроект України, ця установа мала право утворювати окремі підприємства для забезпечення повного супроводу проєктів, тобто спеціалізовані державні інвестиційні фінансово-кредитні установи для підтримки проєктів, а також їх регіональних центрів з інвестицій і розвитку з метою надання суб'єктам проєктної діяльності на регіональному і місцевому рівнях послуг із підготовки та реалізації соціальних проєктів. Також зазначена

державна установа мала право на створення окремих державних підприємств для здійснення окремими мега-проєктами національного рівня.

Однак, нині це питання залишилось відкритим і потребуватиме перегляду в контексті реалізації комплексу проєктів, що визначені Планом відновлення України до 2032 року. Власне, мова має йти про створення мережі організаційних структур, до компетенцій яких має бути віднесено підтримку, супровід та моніторинг за реалізацією окремих соціальних проєктів.

До повноважень управління державними інвестиційними проєктами Мінекономіки України також віднесено заходи із підтримки державно-приватного партнерства. В цілому у напрямку підтримки інвестиційних проєктів соціального спрямування, що реалізуються із допомогою механізму публічно-приватного партнерства (ППП) існує низка спеціально утворених органів публічної влади, їх структурних підрозділів та окремих організацій: Український центр сприяння розвитку публічно-приватного партнерства, сформувались структурні підрозділи обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, а також громадські організації, що надають підтримку розвитку PPP.

Отже, впровадження певних режимів інвестиційної діяльності соціального спрямування може здійснюватися за допомогою створення системи державної підтримки, тобто певних фінансових та організаційних преференцій для інвесторів та ініціаторів. Таким чином, можемо запропонувати структуру системи державної підтримки та преференцій для інвесторів, що спрямовують ресурси у соціальний розвиток, формами якої є:

1. Законодавче забезпечення – внесення змін до законів України «Про інвестиційну діяльність» [159], «Про режим іноземного інвестування» [166], «Про державно-приватне партнерство» [141] та інші нормативно-правові акти.

2. Податкове стимулювання – інструментом реалізації якого має стати обґрунтування зниження ставки податку для інвесторів, стимулювання податку на реінвестування, прискорення амортизації, субсидії, пільгових кредитів, інвестиційних гарантій, безвідсоткових кредитів тощо шляхом

надання довгострокових кредитів для покриття частини витрат таких інвесторів.

3. Інфраструктурне забезпечення – прискорення виділення необхідних приміщень, земельних ділянок за пільговими цінами або безкоштовне використання.

4. Стимулювання окремих суспільно-значимих інвестиційних проєктів – сприяння у проведенні ТЕО соціальних проєктів, цільове фінансування і проведення науково-дослідних і необхідних конструкторських робіт, а також забезпечення державної експертизи інвестиційних соціальних проєктів.

5. Механізми сприяння потребують низки заходів із державної підтримки, зокрема щодо: створення прогнозів та стратегій соціально-економічного розвитку регіонів; формування сприятливого клімату для активної підприємницької діяльності в регіонах, зокрема з питань соціального підприємництва та створення привабливого інвестиційно-інноваційного клімату в регіоні; організація та забезпечення проведення інвестиційних конкурсів; сприяння в залученні іноземних інвестицій під державну гарантію у тому числі тих, що забезпечуватимуть проєкти з відновлення зруйнованої внаслідок воєнних дій інфраструктури.

Також до механізмів сприяння варто віднести наступні заходи: фінансова підтримка державним шляхом участі на паях у фінансуванні національних мега проєктів у соціальну сферу, адресне фінансування проєктів в рамках державно-цільових програм, тобто реалізації державних та регіональних науково-технічних, економічних і соціальних програм. Окремо варто виділити заходи із державного замовлення та надання підприємству, яке є виконавцем соціального проєкту низки преференцій і пільг, ліцензування – спрощена процедура отримання дозволу на право займатися відповідними видами діяльності, квотування, тобто встановлення розмірів у загальному обсязі виробництва, продажів, експорту та імпорту.

Для цього необхідними є: розробка низки економічних стандартів і нормативів, що відображають показники ефективності (норма рентабельності,

енерго-, трудо- і матеріалоемності продукції); розробка нормативних положень і механізмів банкрутства; використання системи державного страхування інвестицій. Також необхідними є окремі заходи з питань розробки науково-аналітичного забезпечення державного регулювання надходження інвестицій у розвиток галузей соціальної сфери.

В рамках удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму важливою є іміджева підтримка інвесторів, тобто популяризація їх діяльності через мас-медіа, проведення соціологічних досліджень та моніторинг великих інвестиційних проєктів на рівні держави та окремих регіонів шляхом присудження титулу «Кращий інвестор соціальної сфери». Державна підтримка системи підготовки й перепідготовки кадрів з питань управління проєктами у публічній сфері, а також забезпечення державного фінансування наукових досліджень з питань удосконалення проєктної діяльності органів публічного управління та реалізації соціальних проєктів зокрема.

Запропоновані заходи, на нашу думку, дадуть змогу більш системно і комплексно удосконалити проєктну діяльність суб'єктами публічного управління, а також підвищити рівень ефективності реалізованих соціальних проєктів в Україні.

Третім аспектом інфраструктурного забезпечення управління соціальними проєктами є науковий супровід. Власне з питань застосування наукового підходу та використання дослідницьких методів у процесі розробки і реалізації соціальних проєктів та інвестиційних проєктів у сфері соціального розвитку на підставі аналізу деяких наукових праць [6; 221; 192], можемо узагальнено охарактеризувати певні тенденції.

По-перше, наукові дослідження більшість дослідників не розглядають як окрему сферу діяльності, що системно має супроводжувати соціальний проєкт та соціальне проєктування в цілому – від стадії ідеї до стадії вирішення соціальної проблеми, тобто реалізації соціального проєкту. Тривалість такої діяльності не розглядають протягом усіх етапів життєвого циклу соціального проєкту, у тому числі і на фазі закінчення соціального проєкту після

здійснення оцінки його ефективності. Здебільшого планують та реалізують лише окремі дослідницькі процедури в рамках заходів самого соціального проєкту. Наукові дослідження розглядають як невід'ємну частину соціального проєкту, його природню складову, яка ідеологічно не є відокремленою від заходів іншого змісту (організаційних, інформаційних, матеріально-технічних тощо). Тобто, можемо констатувати, що в ієрархії заходів соціального проєкту не надається провідної ролі і пріоритетному місцю саме науковим дослідженням як основи для практичної реалізації дій.

По-друге, не дивлячись на стрімкий розвиток соціальних проєктів і технологій їх реалізації, наукове забезпечення поки не стало їх основною частиною в українських реаліях. Цьому є кілька пояснень: не вистачає кадрового і методичного ресурсу, а найголовніше – не сформовано поки розуміння не лише потреби в пріоритетності наукових досліджень і заходів, а й взагалі необхідності включення дослідницької складової до соціального проєкту та визначення її можливостей і дослідження її ефективності.

Протягом останніх кількох років ситуація поступово змінюється, тобто з'являються відповідні науково-дослідні установи та окремі фахівці, які надають наукові послуги із питань управління соціальними проєктами. Таким чином, можемо говорити про здійснення наукового супроводу соціальних проєктів.

Науковий супровід управління соціальними проєктами, як один із аспектів інфраструктурного забезпечення, – це комплекс спеціально-організованих заходів щодо застосування наукового підходу до розробки та реалізації соціальних програм і проєктів. Різновидами наукового супроводу з питань управління соціальними проєктами можемо назвати два: оцінка, тобто ефективність соціального проєкту в цілому та окремих видів діяльності в рамках проєкту, тобто збір і аналіз інформації та даних щодо процесу і результату соціального проєкту; коригування проєкту в цілому та окремих його видів робіт зокрема (напрямок діяльності, ресурсів, технологічних і методичних процесів і ресурсів).

В Україні діють дві такі установи, що надають наукові послуги із питань соціального розвитку:

- Громадська організація «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка», яка є незалежною науково-дослідною організацією, що здійснює соціологічні дослідження [209]. Одним із напрямків його діяльності є робота із вивчення соціальних настроїв різних категорій населення держави.

- Одеський суспільний інститут соціальних технологій, що функціонує із 1999 року як регіональна громадська неприбуткова організація [118]. Інститут фактично є аналітичним центром, що сприяє реалізації окремих проєктів із питань захисту прав громадян, розвитку трудових колективів, підтримку вразливих груп населення, розвиток самоорганізації населення, міжсекторного партнерства, соціальної відповідальності бізнесу тощо.

Результати діяльності таких установ підтверджують ефективність застосування наукового підходу протягом усіх фаз життєвого циклу соціального проєкту, однак в масштабах України цього є замало. Варто зазначити, що відповідні наукові послуги надаються також низкою закладів вищої освіти, у структурі яких є кафедри проєктного менеджменту, що здійснюють науково-дослідні роботи із питань запровадження проєктного підходу у сферу публічного управління, управління проєктами у публічній сфері тощо. Проте це не має системного характеру і результати такої діяльності здебільшого залежать від ініціатив самих науковців.

В контексті удосконалення наукового супроводу соціальних проєктів, а також забезпечення належного рівня фахівцями з питань управління проєктами та менеджерами соціальних проєктів важливе місце має формування спільноти професіоналів. Головною метою створення такої спільноти професіоналів у сфері проєктного менеджменту, зокрема у соціальній сфері, є формування загальної управлінської культури у цій сфері, що володіють уніфікованою професійною мовою, визнають сукупність цінностей і можуть застосувати однакові підходи у процесі здійснення

соціальних проєктів [190]. З огляду на те, що управлінська культура у сфері проєктного менеджменту не має залежності від країни, де реалізується відповідний проєкт, але вона має враховувати прикладні соціально-економічні особливості, традиції, ментальність, національну культуру, спосіб життя тощо.

У зв'язку з цим доцільно запровадити та активно використовувати у вітчизняній публічній сфері національну систему сертифікації проєктних менеджерів, що має бути заснованою на підставі адаптації міжнародних систем сертифікації (IPMA, PMI), що дасть змогу сформувати єдині підходи та уніфіковані знання і стандартизацію проєктної діяльності у тому числі у соціальній сфері, а також розробити систему єдиних вимог та тезаурусів.

Для забезпечення належного рівня управління соціальними проєктами необхідним є функціонування системи підготовки та перепідготовки публічних службовців з питань управління проєктами, в цілому, та соціальними, зокрема. В Україні протягом останніх років стрімко зростає мережа закладів вищої освіти, що надають освітні послуги з питань управління проєктами у публічній сфері. Також під час підготовки стандарту вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 281 публічне управління та адміністрування було враховано необхідність формування такої компетентності у публічних службовців, зокрема однією із загальних компетентностей (ЗК03) визначено – здатність розробляти та управляти проєктами. Однак, спеціалізована фахова підготовка фахівців із управління соціальними проєктами чи проєктами соціальної спрямованості, що мають певні специфічні особливості і з питань організації цього процесу і за технологіями й інструментами реалізації, поки що в Україні не здійснюється. Існують тільки семінари та короткотермінові тренінги, що найчастіше проводять адресно в рамках конкретного соціального проєкту, фінансування якого, як правило, здійснюється за підтримки міжнародної технічної допомоги тощо.

Таким чином, можемо узагальнити, що функціонування інфраструктури управління соціальним проєктом дасть змогу не тільки вдосконалити систему

управління соціальним проектом, а також закладе потужне підґрунтя для запровадження стратегічного проектування як технології державного управління соціальним розвитком. Стратегічне проектування у сфері соціального розвитку можемо обґрунтувати як сукупність скоординованих дій суб'єктів публічного управління з питань визначення стратегічних пріоритетів та прийняття управлінських рішень щодо соціально-економічного розвитку держави в цілому та соціальної сфери зокрема. Для ефективного функціонування стратегічного проектування у сфері соціального розвитку важливим є впровадження портфельного проектного управління, тобто інтегрованої сукупності різноманітних соціальних проектів (технологічних, інвестиційних, просвітницьких, інфраструктурних тощо), що об'єднані спільною стратегічною метою і в своїй сукупності сприятимуть ефективному і своєчасному її досягненню. Власне, такий підхід, на нашу думку, є ефективним для реалізації проектів, що передбачені Планом відновлення України на період до 2032 року. Однак, цей підхід потребує додаткового наукового обґрунтування і може стати предметом окремого наукового дослідження.

Висновки до розділу 3

1. За результатами аналізу діяльності низки державних фондів, що надають ресурсну підтримку для реалізації соціальних проектів із загального фонду державного бюджету, було встановлено, що державна підтримка наукових проектів протягом останніх 3 років суттєво скоротилась (із 439 проектів у 2016 році до 294 проектів у 2021 році). Динаміка реалізованих проектів, фінансованих із ДФРР свідчить, що за період із 2015 по 2022 роки найменша кількість проектів була реалізована за напрямками «співробітництво територіальних громад» та «об'єднані територіальні громади». За даними звітів УКФ встановлено, що найбільш пріоритетними для державної фінансової підтримки стали такі сектори як: культурна спадщина, візуальне та

аудіовізуальне мистецтво, література та видавнича справа, а також культурні та креативні індустрії. Протягом останніх років найбільша підтримка УКФ надавалась в рамках програми «Культура в часи криз: інституційна підтримка», що спрямована на розвиток тих аспектів сфери культури, що стали найбільш вразливими внаслідок COVID-2019. В рамках міжнародних програм «Еразмус+» та «Горизон 2020» українські вчені реалізували найбільшу кількість проєктів за напрямом «соціальні виклики», зокрема тих, що спеціалізуються на точних, хімічних, медичних та технологічних дослідженнях. Це свідчить про актуальність запровадження наукового підходу у сферу соціального проєктування, у тому числі на стратегічному рівні, адже саме наукові проєкти є інтеграційними для всіх аспектів соціально-економічного розвитку держави.

2. Запропоновано визначення комплексного механізму управління соціальним проєктом як логічний взаємозв'язок ключових механізмів, що забезпечують реалізацію усіх етапів життєвого циклу соціальної інновації у процесі її перетворення у соціальну цінність, а також функціонування та взаємодію державних і недержавних суб'єктів публічного управління та їх цілеспрямовану діяльність у процесі реалізації соціального проєкту. В основу комплексного механізму управління соціальним проєктом запропоновано та обґрунтовано такі механізми як:

- нормативно-правовий механізм, основне завдання якого забезпечення проєктної діяльності державних і недержавних суб'єктів публічного управління на концептуальному рівні, на рівні інституційного забезпечення процесу управління соціальним проєктом, режимного регулювання та інструктивно-методичної регламентації проєктної діяльності;

- організаційний механізм, що становить собою функціонування державних установ та організацій, що здійснюють загальне регулювання проєктної діяльності у сфері соціального розвитку, а також організаційних структур, що забезпечують виконання взаємопов'язаних за термінами,

ресурсами та виконавцями заходів в рамках соціальних проєктів на стратегічному, функціональному та операційному рівнях;

- фінансовий механізм, що складається із наступних аспектів: бюджетне фінансування державних цільових програм, державна підтримка соціальних інвестиційних проєктів, державне фінансування соціальних послуг в рамках технології соціального замовлення та багатоканальне фінансування, що передбачає акумуляцію ресурсів із різних джерел;

- інформаційно-комунікаційний механізм, що має забезпечувати такі процеси як: планування управління комунікаціями, управління комунікаціями, контроль комунікацій на усіх етапах реалізації соціального проєкту, та має бути розроблений у вигляді комунікаційної стратегії соціального проєкту;

- мотиваційний механізм, що має забезпечувати мотивацію потенційних та наявних стейкхолдерів на різних етапах соціального проєкту з метою скоординованого виконання всіх взаємопов'язаних в рамках соціального проєкту дій.

3. Обґрунтовано, що важливою функціональною передумовою дієвості комплексного механізму управління соціальними проєктами та взаємодії його складових є інфраструктурне забезпечення. Особливістю інфраструктури управління соціальними проєктами є забезпечення діяльності сукупності інституцій різної організаційно-правової форми, що об'єднані спільною метою створення умов для реалізації всіх функцій управління соціальними проєктами в державі. Визначено та обґрунтовано основні напрями інфраструктурного забезпечення: фінансово-економічний супровід проєктної діяльності у сфері соціального розвитку; інституціональний супровід в цілому соціальних проєктів; науковий супровід всіх етапів соціальних проєктів; кадрове забезпечення учасників проєктної діяльності у сфері соціально-економічного розвитку держави.

Інфраструктуру управління соціальними проєктами обґрунтовано також як складову удосконалення системи управління соціальними проєктами, а

також як передумову запровадження стратегічного проектування у сферу соціального розвитку та портфельного проектного управління соціально-економічним розвитком держави.

Основні результати та положення третього розділу дисертації опубліковано автором у працях [92; 94; 98; 99; 102; 240].

ВИСНОВКИ

У дисертації отримано нові наукові результати, спрямовані на розв'язання важливої науково-прикладної проблеми, що полягає в обґрунтуванні комплексного механізму управління соціальними проектами та його складових на системній теоретичній основі.

Отримані результати дисертаційного дослідження дають підстави сформулювати низку висновків і рекомендацій, що мають теоретичне та практичне значення.

1. Уточнено понятійно-категорійний апарат дослідження та подано в авторській редакції такі дефініції: соціальне проектування – це різновид управлінської функції з реалізації послідовних процесів соціальної діяльності, що є впорядкованими у просторі та часі, а також сукупність методів, засобів і технологій управління, що направлені на досягнення визначених державою цілей соціального розвитку; соціальний проект – це ініційоване та розроблене суб'єктом публічного управління соціальне нововведення, метою якого є створення соціально значущої для суспільства цінності, що матиме тривалі позитивні наслідки після його реалізації; управління соціальними проектами – система взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів, що спрямовані на досягнення цілей проекту та зорієнтовані на зміну соціальної ситуації в напрямку визначеного стану соціальної системи.

2. Визначено специфічні характеристики соціального проекту як результату соціального проектування, зокрема такі: наявність показника соціальної корисності, значущості та цінності; обов'язкове врахування особливостей соціокультурного простору; узгодження різноманітних інтересів стейкхолдерів проекту (публічних інституцій, представників громадянського суспільства, бізнес-організацій); громадський супровід реалізації соціального проекту; наявність високого ступеню невизначеності та ймовірності настання ризиків; тривалість соціального проекту залежить від зовнішніх чинників та потребує додаткових уточнень і координації;

залежність бюджету соціального проєкту від асигнувань з державного та / або місцевого бюджету; вжиття додаткових заходів із мінімізації опору у суспільстві; зорієнтованість на сталість і тривалість результатів соціального проєкту; основу ресурсного забезпечення соціальних проєктів становлять нематеріальні активи; узгодження різних за цілями, характером та змістом науково-дослідних та управлінсько-конструкторських процесів. Запропоновано класифікацію соціальних проєктів за такими ознаками: сутність новизни, характер потреби, ініціатор проєкту, призначення, черговість реалізації, рівень новизни, вплив на якість соціального розвитку, обсяг застосування, темп здійснення, спадкоємність, результативність, особливості фінансування.

3. Обґрунтовано комплексний механізм управління соціальними проєктами як системне, соціально-технологізоване використання інструментів, методів та технологій проєктного менеджменту, публічного управління та соціального проєктування з метою досягнення визначених цілей соціального проєкту в залежності від його життєвого циклу. Визначено та охарактеризовано три ключових аспекти забезпечення функціонування комплексного механізму управління соціальними проєктами: нормативне, регламентне та методичне; технічне, інформаційне та технологічне; організаційне та кадрове. Запропоновано сукупність специфічних принципів управління соціальними проєктами: чітке формулювання соціально-значущої мети соціального проєктування та визначення ресурсів її досягнення; обґрунтування механізму цілепокладання у плані реалізації соціального проєкту, тобто сукупність соціальних технологій і методів); формування ресурсної бази соціального проєкту з врахуванням нематеріальних активів (соціокультурних та соціально-психологічних ресурсів); чітке визначення ролі і статусу кожного учасника соціального проєкту в залежності від їх ролі у кожному етапі життєвого циклу. Запропоновані принципи є основоположними під час формування організаційної структури та системи управління соціальним проєктом.

4. За результатами аналізу стану нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності у сфері публічного управління, що здійснено за такими рівнями: концептуальні засади проєктної діяльності у сфері соціального розвитку; організаційне забезпечення реалізації соціальних проєктів; режимне регулювання управління соціальними проєктами; методично-інструктивна регламентація проєктної діяльності, було встановлено, що проєктна діяльність в Україні вже набула відповідного нормативно-правового статусу. Зокрема існує низка нормативно-правових актів, що регламентують сферу соціального розвитку, соціального проєктування, удосконалення процедури надання соціальних послуг, інвестиційну діяльність, взаємодію органів публічної влади із громадськістю та бізнес-структурами, а також проєктну діяльність в цілому. Суттєвим недоліком інституційно-організаційного забезпечення проєктної діяльності в Україні визначено часту зміну підпорядкованості окремих державних установ, що регламентують питання управління інвестиційними проєктами.

5. Визначено механізми управління соціальними проєктами: організаційний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний та виявлено наступне:

- особливістю організаційного механізму управління соціальними проєктами є одночасна участь значної кількості інституційно-різних учасників соціального проєкту та потреба в узгодженні їх інтересів, а також у мобілізації та перерозподілі ресурсів. Запропоновано три рівні організаційної структури управління соціальним проєктом: на стратегічному рівні – проєктний офіс; на функціональному (тактичному) рівні – офіс управління проєктом; на операційному рівні – команда (група) реалізації соціального проєкту;

- особливістю фінансового забезпечення управління соціальними проєктами визначено наявність таких механізмів: механізм бюджетного фінансування державних цільових програм та державна підтримка інвестиційних проєктів; механізм державного фінансування соціальних послуг за допомогою технології соціального замовлення; механізм

багатоканального фінансування. Запропоновано структуру багатоканального фінансування соціальних проєктів, зокрема: в рамках проєктного / грантового фінансування визначено державні та міжнародні фонди, а також банківські кредити; бюджетне фінансування / співфінансування передбачає місцеві бюджети, цільові програми, інструменти та технології публічно-приватного партнерства, а також капітал державних та приватних підприємств у тому числі і соціальних; благодійність ґрунтується на використанні таких способів і джерел фінансування як фандрайзинг, краудфандинг, ендаумент, волонтерська підтримка, а також самофінансування;

- особливістю інформаційно-комунікаційного механізму управління соціальними проєктами є забезпечення належного рівня інформаційної взаємодії між усіма стейкхолдерами соціального проєкту протягом усіх етапів його життєвого циклу та забезпечення процесів планування управління комунікаціями, управління комунікаціями, контроль комунікацій. Обґрунтовано доцільність розробки комунікаційної стратегії управління соціальним проєктом, як комплексної програми дій що спрямована на вибір найбільш пріоритетних інструментів маркетингових та соціальних комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтеграційного впливу на стейкхолдерів як ключових аудиторій проєкту.

6. Запропоновано структуру комплексного механізму управління соціальними проєктами та обґрунтовано логічний взаємозв'язок його ключових механізмів, зокрема: нормативно-правовий механізм, що спрямований на забезпечення проєктної діяльності державних і недержавних суб'єктів публічного управління на концептуальному рівні, інституційного забезпечення процесу управління соціальним проєктом, режимного регулювання та інструктивно-методичної регламентації; організаційний механізм, що спрямований на забезпечення функціонування державних установ та організацій, які регламентують проєктну діяльність у сфері соціального розвитку, а також організаційних структур, що забезпечують виконання взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів

в рамках соціальних проєктів на стратегічному, функціональному та операційному рівнях; фінансовий механізм, що спрямований на забезпечення фінансовими ресурсами та їх баланс з метою реалізації соціальних проєктів; інформаційно-комунікаційний механізм, що спрямований на інформаційно-технологічне забезпечення учасників соціального проєкту та управління комунікаціями протягом усіх етапів життєвого циклу соціального проєкту; мотиваційний механізм, що спрямований на мотивацію та залучення потенційних і наявних стейкхолдерів до участі у соціальному проєкті, їх взаємодії та виконанні запланованих дій.

7. Обґрунтовано, що важливою функціональною передумовою дієвості комплексного механізму управління соціальними проєктами є інфраструктурне забезпечення. Розвиток інфраструктури управління соціальними проєктами полягає у забезпеченні діяльності сукупності інституцій різної організаційно-правової форми, що об'єднані спільною метою створення умов для реалізації функцій управління соціальними проєктами в державі та має здійснюватися за такі напрями: фінансово-економічний супровід проєктної діяльності у сфері соціального розвитку; інституціональний супровід в цілому соціальних проєктів; науковий супровід всіх етапів соціальних проєктів; кадрове забезпечення учасників проєктної діяльності у сфері соціально-економічного розвитку держави. Встановлено, що інфраструктура управління соціальними проєктами є складовою системи управління соціальними проєктами та передумовою запровадження технологій стратегічного проєктування та портфельного проєктного управління у сферу соціально-економічного розвитку.

В рамках основних напрямів удосконалення інфраструктури управління соціальними проєктами запропоновано низку практичних рекомендацій та пропозицій:

- З метою вдосконалення інвестиційної діяльності соціального спрямування в контексті мотиваційного механізму, доцільним є створення системи державної підтримки (фінансових та організаційних преференцій) для

інвесторів та ініціаторів соціальних проєктів, зокрема: законодавче забезпечення – внесення змін до законів України «Про інвестиційну діяльність», «Про режим іноземного інвестування», «Про державно-приватне партнерство»; податкове стимулювання – зниження ставки податку для інвесторів, стимулювання податку на реінвестування, прискорення амортизації, субсидії, пільгових кредитів, інвестиційних гарантій, безвідсоткових кредитів; інфраструктурне забезпечення – прискорена (спрощена) процедура отримання необхідних для соціального проєкту приміщень та земельних ділянок; стимулювання окремих суспільно-значимих національних інвестиційних проєктів та формування сприятливого клімату для соціальної підприємницької діяльності в регіонах та на місцях, організація та проведення інвестиційних конкурсів тощо.

- З метою вдосконалення науково-експертного супроводу проєктної діяльності у сфері соціального розвитку важливим є залучення представників науково-експертного середовища до всіх етапів життєвого циклу соціального проєкту: від наукового обґрунтування визначення варіантів розвитку соціальних процесів і явищ, до етапу оцінки ефективності реалізованого соціального проєкту. Важливою також є державна підтримка для здійснення науково-дослідних робіт із питань соціального проєктування та реалізації соціальних проєктів, яка може бути запроваджена шляхом створення одного із напрямків конкурсів наукових проєктів, що фінансуються Міністерством освіти і науки України, а також сприяння створенню освітніх програм з питань управління соціальними проєктами.

- З метою вдосконалення інформаційно-комунікаційного супроводу проєктної діяльності у сфері соціального розвитку важливим є ухвалення методичних рекомендацій з розробки комунікаційних стратегій соціальних проєктів, запровадження заходів популяризації інвесторів та розробників соціальних проєктів, а також сприяння розробці інформаційних технологій та програмного забезпечення з питань управління соціальними проєктами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М. В., Гаман П. І., Калиненко Л. В., Овчаренко Б. О., Гордєєв П. М. Теоретико-методологічні засади механізму державного управління соціальними проєктами у сфері цивільного захисту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. № 2 (66). С. 87-95.
2. Антонова О. Соціальне проєктування в теорії державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. праць. 2009. Вип. 3 (3). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-03\(3\)/09aovtdu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-03(3)/09aovtdu.pdf) (дата звернення: 18.07.2022).
3. Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность. Москва : Академический проект : Культура, 2006. 543 с.
4. Бабаев И. А. Продукт проекта: описание проблемных ситуаций взаимодействия проекта с окружением. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2010. № 1. С.21–25.
5. Бабаев И. А. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта. Киев : Наук. світ, 2005. 164 с.
6. Балакірева О. Соціальний моніторинг як засіб розробки, оцінки ефективності та модернізації соціальної політики. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства* : зб. наук. праць. Харків : Видавничий центр Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, 1999. С. 126–131.
7. Бардиш Г. О. Проектный анализ : підручник. Київ : Знання, 2006. 415 с.
8. Батченко Л. В., Деліні М. М. Інституційний механізм забезпечення соціально-економічної відповідальності підприємництва в національній економіці. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6275> (дата звернення: 18.07.2022).

9. Бірюкова М. В. Соціальне проектування: суб'єктно-праксіологічний підхід: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. соц. наук: 22.00.02 / Хар. політ. ун-т. Харків, 2015. 43 с.

10. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проєктами в публічній сфері: навч. посібн; за заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.

11. Безпалько О. В. Соціальне проектування: навч. посіб. Київ: Київськ. Ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 128 с.

12. Безпалько О. В. Наукові дослідження у галузі соціальної педагогіки (результати моніторингу 2007-2009 рр.). *Вісник психології і соціальної педагогіки*: зб. наук. праць. 2010. Вип. 2. URL: <https://www.psyh.kiev.ua> (дата звернення: 18.07.2022).

13. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2017. 121 с.

14. Белова О. І. Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством: дис. к-та економ. наук.: 08.00.04 / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2016. 291 с.

15. Більська О. В. Класифікація соціальних інновацій зі спрямованістю на їх кероване впровадження. *Економіка та управління національним господарством*. 2016. Вип. 4. С. 72-78. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-4-2016.pdf#page=72> (дата звернення: 18.07.2022).

16. Благодійний фонд «For my Ukraine». URL: <https://4myukraine.com/#block-5> (дата звернення: 18.07.2022).

17. Богдан Т. План відновлення України: сильні та слабкі сторони. *LB.ua*. 18 серпня 2022 р. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/526637_plan_vidnovlennya_ukraini_silni.html (дата звернення: 18.11.2021).

18. Богданов С. Г. Стратегічне проектування розвитку системи медичної реабілітації в Україні : дис. к-та держ. упр. : 25.00.02 / ОРІДУ НАДУ при Президентові України, Одеса, 2020. 254 с.

19. Бойко-Бойчук Л. В. Поняття «соціальна інновація»: типи визначень, приклади застосування. *Наука та інновації*. 2009. Т. 5. № 3. С. 94–99.

20. Бойко-Бойчук Л. В. Суспільні реформи як керовані соціальні інновації: вимоги до моделі. *Наука та інновації*. 2009. Т. 5. № 4. С. 92–98.

21. Бурик З. М. Взаємодія влади і приватного сектору для розвитку інфраструктури: контекст державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1/2021. С. 83-87. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.83 (дата звернення: 18.05.2022).

22. Бурик З. М. Публічне управління соціальними ризиками в умовах нової соціально-економічної реальності. *Наукові перспективи*. 2021. № 1 (7). URL: [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1\(7\)](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)) (дата звернення: 18.05.2022).

23. Бутченко Т. Соціальне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : автореф. дис. ... д-ра філос. наук : 09.00.03. Дніпропетровськ : Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2011. 37 с.

24. Бушуев С. Д. Проектный менеджмент. Взгляд в будущее. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. праць. Луганськ : Вид-во СУДУ ім. В. Даля, 2000. № 7–10. С. 11–16.

25. Бушуев С. Д., Пузійчук А. В. Подальший розвиток моделей і методів проектного менеджменту для ціннісно-орієнтованого управління проектами реінжинірингу будівельних компаній. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2019. № 2. С. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2019.171471> (дата звернення: 18.05.2022).

26. Бушуев С. Д., Ярошенко Р. Ф. Управління інноваційними програмами на основі застосування системи знань Р2М та технології Кайзен. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2010. № 2. С. 9–12.

27. Бюджетний кодекс України : за станом на 01.01.2022 від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 18.05.2022)

28. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD / уклад. і голов. ред В. Т. Бусел. Київ. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2007. 1736 с.

29. Верба В. А., Гребешкова О. М., Востряков О. В. Проектний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисц. Київ : КНЕУ, 2002. 297 с.

30. Винницький Б., Лендшел М., Онищук Б., Сегварі П. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та закордоном. Київ : «К.І.С.», 2008. 146 с.

31. Гайдученко С. О. Мотивація для персоналу : тексти лекцій з навч. дисципліни ; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.

32. Гвоздь М. Я., Бондаренко Ю. Г., Кулиняк І. Я. Краудфандинг як інструмент залучення коштів для фінансування стартап-проектів: аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 43. С. 131-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/26.pdf (дата звернення: 16.10.2022).

33. Гераценко Н. О. Концепція формування цілей проектів соціального розвитку. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 9. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-9/26-29.pdf> (дата звернення: 18.05.2022).

34. Гернего Ю. О. Технології фінансування соціальних проектів та грантмейкінг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 31-36. URL: DOI: 10.32702/2306-6814.2019.18.31. (дата звернення: 18.05.2022).

35. Горбатенко В. Аналіз майбутнього та його роль в управлінні соціально-політичними процесами. Український центр політичного менеджменту. URL: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=22&c=219> (дата звернення: 18.05.2022).

36. Горизон 2020. URL: <http://h2020.com.ua/uk/> (дата звернення: 08.01.2021).

37. Грабовенко Н. В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Проектування соціальних технологій» (для бакалаврів). Київ : МАУП, 2017. 37 с.

38. Громадська платформа «Нова країна». Офіційний сайт. URL: <http://novakraina.org> (дата звернення: 18.08.2022).

39. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 бер 2015 р. № 196 ; зі змінами від 05.04.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.08.2022).

40. Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення : Постанова Кабінету Міністрів України від 01 черв 2020 р. № 450 : зі змінами від 19.05.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/450-2020-%D0%BF#n146> (дата звернення: 18.08.2022).

41. Деякі питання управління державними інвестиціями : постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип 2015 р. № 571 : зі змінами від 24.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/571-2015-%D0%BF#n67> (дата звернення: 18.08.2022).

42. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 393 с.

43. Дридзе Т., Орлова Э. Основы социокультурного проектирования. Москва : Российский институт культурологии, 1995. 148 с.

44. Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия). Расширение для социальных проектов. Версия 1.1/080908 / Евразийский Центр Управления Проектами. Коллегия Аналитиков. URL: <http://www.collegian.ru/files/ESUP.pdf> (дата звернення: 18.08.2022).

45. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання, 2009. 647 с.
46. Європейський інвестиційний банк. URL: <https://mof.gov.ua/uk/eib> (дата звернення: 18.08.2022).
47. Замора О. М. Міжнародна технічна допомога ЄС для України: досвід реалізації грантових проєктів у рамках програм «Еразмус+» та «Горизон 2020». *Project approach in the didactic process of universities : international dimension*. Lodz : PIKTOR Szlaski i Sobczak Spółka Jawna, 2021. № 3. С. 143-154.
48. Звіт УКФ за 2018 р. : Міністерство культури та інформаційної політики. URL: <https://ucf.in.ua/news/report2018> (дата звернення: 18.08.2022).
49. Звіт УКФ за 2019 р. : Міністерство культури та інформаційної політики. URL: <https://ucf.in.ua/storage/docs/14022020%20УКФ%202019.pdf> (дата звернення: 18.08.2022).
50. Звіт УКФ за 2020 р. : Міністерство культури та інформаційної політики. URL: https://ucf.in.ua/storage/docs/07092021/USF%20Print%20A5_c796812a8e272a6f7d8f1a8124ce6dbdfead0c60.pdf (дата звернення: 18.08.2022).
51. Звіт УКФ за 2021 р. : Міністерство культури та інформаційної політики. URL: https://ucf.in.ua/storage/docs/07092021/USF%20Print%20A5_c796812a8e272a6f7d8f1a8124ce6dbdfead0c60.pdf (дата звернення: 18.08.2022).
52. Здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів : пакет документів / Проєкт ПРООН «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». Київ, 2012. 62 с.
53. Зотов О. В. Проєкт, управління проєктом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=171> (дата звернення: 18.08.2022).
54. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія ; за ред. О. Є. Кузьміна. Львів : Вид-во ЛБІ НБУ, 2003. 233 с.

55. Інноваційні моделі соціальних послуг: Проекти Українського фонду соціальних інвестицій : збірка / кол. авторів за заг. ред. Н. М. Шкуратової. Київ : «ЛДЛ». 2017. 316 с.

56. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.

57. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. ; за ред. В. М. Вакуленка, О. В. Берданової. Київ : НАДУ, 2013. 286 с.

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

59. Ітченко Д. М., Кунденко А. В., Дорош М. С. Реалізація стратегії регіонального розвитку на основі проактивного управління проектами : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2016. 219 с.

60. Картов А. Е. Передовые подходы к управлению проектами для внедрения в систему государственного управления Казахстана. *Вестник Университета «Туран»*. 2021. № (3). С. 207-215.

61. Керівництво до зводу знань з управління проектами (РМВОК). Шосте видання. Agile: практичне керівництво. 2017. 254 с.

62. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : монографія / пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф.О. Київ : Новий друк, 2010. 160 с.

63. Коган М. С. Метод проектов и условия его эффективного применения в воспитательной работе. Москва: Дело, 1989. 253 с.

64. Колтун В., Вакуленко В. Дослідницькі проекти у процесах досягнення цілей сталого розвитку: регіональний аспект. *Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України*. 2020. № 4. С.48-52 http://www.pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/13.pdf (дата звернення: 18.08.2022).

65. Колтун В. С., Рачинський А. П. Цінність соціального проекту: концептуалізація визначення. *Державне управління: удосконалення та*

розвиток. 2023. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1250/1259>. (дата звернення: 18.08.2022).

66. Комунікаційна стратегія виконавчого комітету Коломийської міської ради. 2017 р. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Kolomyia-Communication-Strategy.pdf> (дата звернення: 18.09.2022).

67. Коник Д. Стратегічні комунікації : посіб. для держ. служб. ; МБПР. Київ : ТОВ “ОБНОВА КОМПАНІ”, 2016. 256 с.

68. Корженко В. В. Проектний менеджмент у публічному управлінні. *Публічне управління* : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

69. Косенко Н. В. Доценко Н. В., Чумаченко І. В. Інформаційна технологія проектного управління формування команд з урахуванням компетентнісного підходу : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 134 с.

70. Костева Т. Особливості технології проектування в соціальній сфері. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Педагогіка. 2016. Т. 270. Вип. 258. С. 47–51.

71. Кравченко С. О. Управління суспільними реформами : навчальний посібник. Київ : УкрСІЧ, 2014. 250 с.

72. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : Экспресс-курс ; 3-е изд. СПб. : Питер, 2010. 480 с.

73. Кравец М. А. Коммуникативная стратегия: систематизация, подходы к разработке. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. 2013. № 1. С. 149-153

74. Крупник А. С. Соціальне проектування у державно-управлінській практиці: концептуальний підхід / Одеський інститут соціальних

трансформацій. 25.07.2020. URL: https://oistkr.blogspot.com/2020/07/blog-post_25.html (дата звернення: 16.10.2022).

75. Крупник А. С., Орлова А. І. Застосування методики багаторівневого бенчмаркінгу під час аналізу реалізації національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства на регіональному рівні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2019. Вип 1 (21). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-01\(21\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-01(21)/17.pdf) (дата звернення: 16.10.2022).

76. Курбатов В. И., Курбатова О. В. Социальное проектирование : учеб. пособие. Ростов н/Д : «Феникс», 2001. 416 с.

77. Куриленко Т. П. Проектне фінансування. Київ : Кондор, 2006. 208 с.

78. Кучко Е. Е. «Жизненный цикл» инновационного процесса: этапы и особенности реализации. *Социология*. 2009. № 3. С. 73–77.

79. Кушнір Н. С. Фандрайзинг та ендаумент, як форми додаткового фінансування державних навчальних закладів. *Педагогіка: традиції та інновації*. 2017 с. № 59. С. 70-73. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/ped/20feb2017/59.pdf> (дата звернення: 16.10.2022).

80. Лаврентій Д. С. Європейський досвід публічно-приватного партнерства : Case Study кращих практик для України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 130-137. URL: http://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2018/5_2018/24.pdf (дата звернення: 16.10.2022).

81. Лемко Г. І. Соціальне проектування: дефініція поняття. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*. 2021. № 78. С. 50-53.

82. Ленков Р. В. Социальное прогнозирование и проектирование : учеб. пособие. Москва : ЦСП и М, 2013. 192 с.

83. Ловінська Л. Г., Левицька С. О., Осадча О. О. Ендаумент в діяльності вітчизняних закладів вищої освіти. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 119-128.

84. Луков В. А. Социальное проектирование : учеб. пособие ; 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Изд-во Моск. гуманит.-социальн. Академии : Флинта, 2003. 165 с.

85. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. Санкт-Петербург, 2001. 688 с.

86. Манаєнко І. М., Діденко А. С. Краудфандинг як інноваційний інструмент розвитку бізнесу. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102780> (дата звернення: 16.10.2022).

87. Масик М. З. Зарубіжний досвід реалізації ДПП-проектів. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. № 1 (61). С. 119-123. URL: http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/23.pdf (дата звернення: 16.10.2022).

88. Матвіїшин Є. Г. Планування проєктних дій : навч. посіб. Київ : «Хай-Тек Прес», 2008. 216 с.

89. Матюшенко О. В. Громадські цінності соціального проєкту: підходи до визначення. *Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи* : мат. XII наук. інтернет-конф за міжнар. уч. для аспірт. та доктор., 28 трав. 2021 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. С. 23-26.

90. Матюшенко О. В. Соціальне проєктування: теоретичні підходи до визначення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. URL: https://reicst.com.ua/rmtl/issue/view/issue_4_2022 (дата звернення: 16.10.2022).

91. Матюшенко О. В. Соціальні проєкти в Україні: організаційний механізм управління. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні* : мат. VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. за міжнар. уч., 29 квіт. 2021. Полтава : Національний університет ім. Ю. Кондратюка, 2021. С. 50-52.

92. Матюшенко О. В. Сталий розвиток України як пріоритет національної безпеки: проєктний підхід до забезпечення. *Сектор безпеки України: актуальні питання науки і практики* : зб. наук. статей, тез, доповідей

та повідомлень за матер. VIII Міжнар. наук-практ. конф. Серія «Сектор безпеки України». Харків : Друкарня Мадрид, 2020. Вип. 35. С. 305-307.

93. Матюшенко О. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «соціальний проєкт в державному управлінні». *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи* : мат. X міжнар. наук.-практ. конф. аспір. та доктор. з державного управління, 31 трав. 2019. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 37-39.

94. Матюшенко О. В. Управління соціальними проєктами у публічній сфері: інфраструктурне забезпечення. *Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє* : зб. тез. XXI Міжнар. наук. конгресу. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2021. С. 299-301.

95. Матюшенко О. Механізм багатоканального фінансування соціальних проєктів в Україні. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба* : міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вчених, 15 березня 2022 р. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С. 240-241.

96. Матюшенко О. Розвиток соціального підприємництва в Україні. *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи* : міжнар. наук.-практ. конференція за участю народних депутатів України, 10 вер. 2021 р. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 264-265.

97. Матюшенко О. Соціальний проєкт як спосіб реалізації публічної політики. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : мат. II Всеукр. наук.-практ. конф. за між. уч., 22 лис. 2019. Київ : НАДУ, 2019. С. 164-166.

98. Матюшенко О. Удосконалення системи управління соціальними проєктами в контексті розвитку публічного адміністрування. *Становлення публічного адміністрування в Україні* : мат. XI конф. студ. та молод. вчених за міжнар. уч. / за ред. О.Б. Белової. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 244-247.

99. Матюшенко О. Управління соціальними проектами в Україні: інституціональне забезпечення. *Україна 2030: публічне управління для забезпечення сталого розвитку* : мат. щор. міжнар. наук.-практ. конф., 23-26 жовт., 2020. Київ: НАДУ, 2020. Т.2. С. 156-157.

100. Матюшенко О. Ціннісні аспекти формування публічної політики у сфері соціального розвитку. *Політичні трансформації сучасного суспільства* : зб. мат. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 15 квіт. 2020. Полтава : ПДАА, 2020. С. 92-95.

101. Матюшенко О. В. Багатоканальне фінансування соціальних проєктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електронне наукове фахове видання, 2022. № 8. DOI: 10.32702/2307-2156.2022.8.12 (дата звернення: 16.10.2022).

102. Матюшенко О. В. Комплексний механізм управління соціальними проєктами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електронне наукове фахове видання, 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.14> (дата звернення: 16.10.2022).

103. Матюшенко О. В. Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері соціального проєктування. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 138-139.

104. Матюшенко О. В. Теоретико-методологічні засади дослідження поняття «соціальне проєктування». *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2022. № 15-16. С.161-166. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.15-16.161> (дата звернення: 16.10.2022).

105. Мельник Т. Зовнішньоекономічний сектор України: реалії та перспективи. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 38-55.

106. Мельник Т. О. Проектна діяльність органів публічної влади. *Публічне управління* : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
107. Мельник Я. Я. Забезпечення соціальної безпеки в євроінтеграційних умовах : монографія / доповнена та перероблена. Київ : Вид-во «Освіта України». 2022. 290 с.
108. Михайлишин Г., Довга М. Соціальне проектування як один із прогресивних засобів подолання проблем молодих сімей у Івано-Франківській області. *Освітній простір України*. 2019. № 17. С. 139–146.
109. Міжнародний фонд відродження. URL: <https://www.irf.ua/about/> (дата звернення: 16.10.2022).
110. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проектування. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.73 (дата звернення: 26.04.2022).
111. Нагорна Г. О. Соціальне проектування в державному управлінні: теоретичний аспект : дис. к-та держ. упр. : 25.00.01 / ІФНТУНГ, Івано-Франківськ, 2018. 227 с.
112. Нагорна Г. О. Вибір критеріїв оцінювання у процесі соціального проектування. *Державне будівництво: електронне наукове фахове видання*. Харків : ХарРІДУ, 2017. Вип. 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/vydavn/index.html>. (дата звернення: 21.03.2022).
113. Наукові проекти / МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/naukovi-proekti> (дата звернення: 26.07.2022).
114. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03 бер 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 10.05.2022).
115. Національний Еразмус+ офіс в Україні: вебсайт. URL: <https://erasmusplus.org.ua/> (дата звернення: 10.04.2022).

116. Никифоров А. Є. Інноваційна діяльність: теорія і практика державного управління. Київ : КНЕУ, 2010. 420 с.
117. Обушна Н. Управління проєктами в публічній сфері: виклики та механізми реагування. *Державне управління: удосконалення та розвиток. Наукові перспективи*. 2022. № 26 (45). С. 67-73.
118. Одеський суспільний інститут соціальних технологій. URL: https://oistkr.blogspot.com/p/1999_21.html (дата звернення: 26.07.2022).
119. Парфьонов І. В. Державний механізм проєктного управління регіональним розвитком : дис. к-та держ. упр. : 25.00.02 / ОРІДУ НАДУ при Президентові України, Одеса, 2015. 255 с.
120. Пересада А. А., Майорова Т. В., Ляхова О. О. Проєктне фінансування. Київ : КНЕУ, 2005. 736 с.
121. Питання Міністерства економіки : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серп 2014 р. № 459 : зі змінами від 07.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF#n10> (дата звернення: 26.07.2022).
122. Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватись за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 15 черв 2021 р. № 150. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0931-21#Text> (дата звернення: 26.07.2022).
123. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2022).
124. Повна С. Методологія проєктного менеджменту в управлінні державними інвестиційними проєктами. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 1 (3). С. 101-107.
125. Податковий кодекс України : за станом на 21.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 26.07.2022).
126. Польська І. Е. Особливості впровадження механізмів державно-приватного партнерства в зарубіжних країнах. *Публічне адміністрування:*

теорія та практика. 2012. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2012_2_25 (дата звернення: 26.07.2022).

127. Пометун О. І. Молодь обирає дію: Соціальне проєктування – новий підхід до виховання молоді. Метод проєктів: традиції, перспективи, життєві результати : практико зорієнтований збірник. Київ : Департамент, 2003. С. 327 – 333.

128. Пономаренко О. В. Механізми державного управління соціальними проєктами та програмами: теорія і методологія : монографія. Донецьк : Технопарк, 2010. 342 с.

129. Порядок здійснення контролю за виконанням суб'єктами, які отримують фінансування, зобов'язань перед Українським культурним фондом : Рішення Наглядової ради Українського культурного фонду від 24 лист 2021 р. № 173. URL: <https://ucf.in.ua/storage/docs.PDF> (дата звернення: 26.07.2022).

130. Порядок розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України розроблено та затверджено від 19 черв 2012 р. № 724. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1309-12#Text> (дата звернення: 26.07.2022).

131. Почепцов Г. Г. Стратегия. Москва : Рефл-бук, Киев : Ваклер, 2005. 384 с.

132. Президентський фонд «Україна» URL: <https://kuchma.org.ua/fund/> (дата звернення: 10.04.2022).

133. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5073-VI : зі змінами від 01.04.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 24.07.2022).

134. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України : Указ Президента України від 20 черв 2019 р. № 419/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419/2019#Text> (дата звернення: 26.07.2022).

135. Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади) : Проект Закону України від 01 лип 2015 р. № 2217. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55812 (дата звернення: 26.07.2022).

136. Про внесення змін до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 квіт 2020 р. № 294. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.07.2022).

137. Про державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України : Указ Президента України від 12 трав 2011 р. № 583/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/583/2011#Text> (дата звернення: 28.07.2022).

138. Про Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні : Указ Президента України від 24 черв 2010 р. № 723/2010 : зі змінами від 02.09.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723/2010#Text> (дата звернення: 26.07.2022).

139. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 05 жов 2000 р. № 2017-III ; зі змінами від 16.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення: 22.07.2022).

140. Про державні цільові програми : Закон України від 18 бер. 2004 р. №1621-IV : зі змінами від 17.09.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (дата звернення: 26.07.2022).

141. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 лип 2010 р. № 2404-VI : зі змінами від 16.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 23.07.2022).

142. Про деякі питання підготовки документів для реалізації проектів соціально-економічного розвитку : наказ МЕРТУ від 20 черв 2013 р. № 699. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1066-13#Text> (дата звернення: 25.07.2022).

143. Про забезпечення участі громадськості у формування та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 лист 2010 р. № 996 : зі змінами від 16.08.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.07.2022).

144. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 16.07.2022).

145. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова кабінету Міністрів України від 5 серп 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.07.2022).

146. Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнера : наказ Міністерства економіки від 14 груд 2021 р. № 1006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text> (дата звернення: 25.07.2022).

147. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 лют 2011 р. № 232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.07.2022).

148. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 бер 2016 р. №79 ; зі змінами від 18.05.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення: 23.07.2022).

149. Про затвердження Методичних рекомендацій із розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка : наказ МЕРТУ від 13 лист 2012 р. № 1279. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1279731-12#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

150. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку : наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29 лип 2002 року №224. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/me02121?an=538&ed=2002_07_29 (дата звернення: 21.08.2022).

151. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки з метою реалізації національних проєктів на умовах співфінансування : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 серпня 2011 р. № 847. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/КР110574> (дата звернення: 22.08.2022).

152. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті Українському інституту книги для підтримки книговидавничої справи та популяризації української літератури у світі : Постанова КМУ від 12 червня 2019 р. № 638 : зі змінами від 30.06.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.08.2022).

153. Про затвердження Порядку залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на стан довкілля : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 чер 2011 року №771; зі змінами від 23.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.08.2022).

154. Про затвердження Порядку зміни приватного партнера (концесіонера) за договором, укладеним в рамках державно-приватного партнера (концесійним договором) : Постанова Кабінету Міністрів України від 01 лип 2020 р. № 541. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/541-2020-%D0%BF#n7> (дата звернення: 28.08.2022).

155. Про затвердження Порядку підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної типової угоди : Постанова

Кабінету Міністрів України від 23 трав 2007 р. № 751 ; зі змінами від 17.07.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/751-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.08.2022).

156. Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проєктів містобудівної документації на місцевому рівні : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 трав 2011 р. №555 ; зі змінами від 23.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.08.2022).

157. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського рівня вищої освіти) : наказ Міністерства освіти і науки України від 04 квіт 2020 р. № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (дата звернення: 13.08.2022).

158. Про затвердження форми проєктної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проєкт, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка : наказ МЕРТУ від 19 черв 2012 р. № 724. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12#Text> (дата звернення: 14.08.2022).

159. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вер 1991 р. № 1560-XII : зі змінами від 15.05.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

160. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 лип 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

161. Про ліквідацію Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні : Указ Президента України від 3 лист 2014 р. №

840/2014. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8402014-17957> (дата звернення: 28.08.2022).

162. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав 1997 р. № 280/97-ВР ; зі змінами від 09.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.08.2022).

163. Про наукові парки : Закон України від 25 черв 2009 р. № 1563-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

164. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 27 вер 2021 р. № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193> (дата звернення: 28.08.2022).

165. Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проєктів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січ 2016 р. № 70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2016-%D0%BF#n275> (дата звернення: 28.08.2022).

166. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19 вер 1996 р. № 93/96-ВР : зі змінами від 27.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

167. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23 груд 2020 р. № 2862-VI : зі змінами від 12.05.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

168. Про соціальні послуги : Закон України від 19 черв 2003 р. № 966-IV : зі змінами від 14.04.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

169. Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 серп 2013 р. № 739-р : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

170. Про Український культурний фонд : Закон України від 23 бер 2017 р. №1976-VII : зі змінами від 19.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

171. Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 вер 2015 р. № 714 : зі змінами від 02.09.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

172. Про утворення Офісу реформ : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовт 2016 р. № 768. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

173. Про утворення Проектного офісу реформ при Міністерстві фінансів України : наказ Міністерства фінансів України від 06 трав 2016 р. № 478. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0478201-16#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

174. Про утворення Українського фонду соціальних інвестицій : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 квіт 2000 р. № 740 : зі змінами від 01.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/740-2000-n#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

175. Про затвердження Положення про конкурс культурно-мистецький проєктів «Малі міста – великі враження» : наказ Мінкульту України від 11 лют 2019 р. № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0273-19> (дата звернення: 28.08.2022).

176. Про утворення Української державної інноваційної компанії : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 квіт 2000 р. № 654 ; зі змінами від 08.08.2007 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/654-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

177. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / Ю. П. Шаров та ін.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 343 с.

178. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. ; за ред. В. А. Рача. Київ : «К.І.С.», 2010. 276 с.

179. Рачинський А. П. Соціальна відповідальність як ключовий елемент управління соціальними проектами. *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2022. № 19-20. С.161-166.

180. Репп Г., Вакуленко В., Дегтярєва І. Механізми багаторівневої кластерної політики: суть, типи та змістовні складові. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021, Т. 2 № 83 (2021) С. 97-103. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237259> (дата звернення: 28.08.2022).

181. Романова М.В. Управление проектами : учеб. пособие. Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2014. 256 с.

182. Романовська Л. І. Особливості соціального проектування в соціальній роботі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 68, Т. 1. С. 104-108. URL: http://pedagogy-journal.kpi.zp.ua/archive/2020/68/part_1/23.pdf (дата звернення: 28.08.2022).

183. Руководство знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание. Project Management Institute, Inc. 2015. 614 с.

184. Руководство по управлению инновационными проектами и программами : Р2М / пер. с англ. под ред. проф. С. Д. Бушуева. Київ : Наук. світ, 2009. Том 1. Версия 1.2. 173 с.

185. Семенченко А. І. Стратегічне планування у сфері державного управління національною безпекою : автореф. дис. д-ра держ. упр.: спец. 25.00.02 / НАДУ при Президентіві України. Київ, 2008. 36 с.

186. Сивак Т. В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління України : дис. д-ра держ. упр. : 25.00.01 / НАДУ при Президентові України. Київ, 2020. 490 с.

187. Сивак Т. В. Інституційні альтернативи визнання регіональних інтересів публічними. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електронне наукове фахове видання ОРІДУ НАДУ. 2013. Вип. 13. URL : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2013_13/zmist/R_1/03%20Suvak.pdf (дата звернення: 28.08.2022).

188. Сивак Т. В. Місце та роль стратегічних комунікацій у процесі забезпечення ефективності реформ. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. праць. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. № 4 (76). С. 81-85.

189. Словник іншомовних слів Мельничука. URL: https://slovnuk.me/dict/foreign_melnuchuk (дата звернення: 28.04.2022).

190. Соболев В. Г. Світовий досвід управління проектами. *Економічна теорія та право*. 2017. № 1. С. 190-191.

191. Софіщенко І. Я. Формування комунікаційного механізму міжнародних проектів на основі аналізу стейкхолдерів. *Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці* : матер. III Міжнар. наук.-практ. форуму, 8-10 квітня 2021 р. / Національний університет «Києво-Могилянська академія», ННЦ «Інноваційна лабораторія «Іннолаб» НаУКМА, Центр енергоменеджменту НаУКМА [та ін.]. Київ : Інтерсервіс, 2021. С. 245-247.

192. Соціальне замовлення в Україні: досвід 10 років впровадження : зб. аналіт. та нормат.-метод. мат. / за ред. В. І. Брудного, А. С. Крупника. Одеса : Євродрук, 2011. 156 с.

193. Соціальне прогнозування та проектування майбутнього України : матеріали III Міжнародної наукової конференції, 29 бер 2013 р. Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 272 с.

194. Соціальний. Словотвір. URL: <https://slovotvir.org.ua/words/sotsialnyi>

195. Стандарт взаємодія з заінтересованими сторонами / AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard). AccountAbility URL: www.accountability.org.uk (дата звернення: 28.06.2022).

196. Стандарт надання соціальних послуг із соціальної інтеграції та реінтеграції дітей, які постраждали від торгівлі людьми : Наказ Міністерства соціальної політики України від 30 липня 2013 р. № 458 : зі змінами від 14.12.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1329-13#Text> (дата звернення: 18.08.2022).

197. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник, О. Г. Пухкал та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.

198. Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки : розпорядження кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

199. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (проект). URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications> (дата звернення: 28.08.2022).

200. Структура Horizon 2020. URL: https://horizon2020.sumdu.edu.ua/?page_id=11 (дата звернення: 24.02.2022).

201. Тарасюк Г. М. Управління проєктами : навч. посібник. 3-є вид. Київ : Каравела, 2009. 320 с.

202. Теоретические основы социального проектирования / под. ред. Е.М. Бабосова. Москва : Наука и техника, 1989. 188 с.

203. Тернопільська В. В., Бакуліна О. С. Управління соціальними проєктами: формування цілей та доцільність їх реалізації. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2020. Вип. 39. С. 309-312.

204. Терон І. В. Соціальні інновації у процесах модернізації соціально-трудових відносин. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. II. С. 57–66.

205. Технологія управління соціальними проєктами : монографія / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак та ін. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.

206. Ткачук О., Турчак В. Управління розвитком підприємництва в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 1. С. 56-64.

207. Торгалю Т. Механізми формування і реалізації проєктів регіонального розвитку: стан наукового розроблення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 1. С. 101-109.

208. Гофанюк О. В. Застосування механізмів державно-приватного партнерства у бюджетному регулюванні регіонального розвитку. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 4. С. 41-53.

209. Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка. URL: <https://www.uisr.org.ua/> (дата звернення: 28.08.2022).

210. Український культурний фонд. Грантові сезони програм. URL: <https://ucf.in.ua/seasons>

211. Український фонд соціальних інвестицій. URL: <https://usif.ua> (дата звернення: 28.08.2022).

212. Управління інноваційними проєктами та програмами. Методологія. МФУ 75.1-00013480-29.12.2010 : наказ Міністерства фінансів України від 16 травня 2010 р. № 598. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0035201-14#Text> (дата звернення: 28.08.2022).

213. Управління проєктами : навч. посіб. / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.

214. Фірсова С. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: маркетинговий аспект. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2011. URL : http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Business_Social_Responsibility_in_Ukraine_the_Marketing_Aspect_14009.pdf (дата звернення: 28.08.2022).

215. Фокус ПРОМІС / Партнерство для розвитку міст. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/pro-promis/fokus-promis/> (дата звернення: 28.08.2022).
216. Фонд Ріната Ахметова. URL: <https://akhmetovfoundation.org> (дата звернення: 28.08.2022).
217. Фонд Східна Європа. URL: <https://eef.org.ua/pro-nas> (дата звернення: 14.04.2022).
218. Фурсіна О. В. Класифікація інновацій та зміст інноваційної діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.11. С. 249–255.
219. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посібник. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.
220. Яременко О. О. Науковий супровід соціальних проектів: ідеологія і структура процесу. *Український соціум*. 2004. № 1 (3). С. 76-87.
221. Яременко О. О., Артюх О. Р., Балакірєва О. М. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проектів. Київ : ДЦССМ, 2002. 132 с.
222. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide. 5th Edition / Project Management Institute, 2013. 616 p.
223. A Guide to the Project management Body Knowledge. Project Management Institute Standards Committee. 2 Edition, 2000. 224 p.
224. Aid Delivery Methods: Project Cycle Management / European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004. Volume 1. 158 p. URL: http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/49a_admin_pcm_guidelines_2004_en.pdf (date of access: 13.08.2021).
225. Aleinikova O., Kravchenko S., Hurochkina V., Zvonar V., Brechko O., Buryk Z. Project management technologies in public administration. *ournal of Management Information and Decision Sciences*. Volume 23, Issue 5, 2020. P. 564-576
226. Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management. Guidelines, 1996. 162 p.

227. Balashov I., Evsyukova O., Obushna N., Selivanov S., Teplov S. Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. Vol 30, No 4 (2021). P. 13-32. <http://https://journals.umcs.pl/sil/article/view/12494> (date of access: 13.08.2021).

228. Bartošíková R., Pitrová K., Taraba P. Application of project management in public administration. University of defence/ Cech Republic, 15.

229. British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to Project management. 182 p.

230. CORDIS EU research result. URL: <https://cordis.europa.eu/search> (date of access: 13.01.2021)

231. Djakona A., Obushna N., Tkachuk I., Ostrovska N., Popova L., Kholiavko N. Development of Competitive Advantages of the National Higher Education System in the Digitalization Conditions. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 2021. 21(10). P. 13-20. http://paper.ijcsns.org/07_book/202110/20211002.pdf (date of access: 13.08.2021).

232. Edwards A. Scientific expertise and policy-making: the intermediary role of the public sphere. *Science and Public Policy*. 1999. Vol. 26 (3). P. 163–170.

233. Hedvicakova M. (2013) Project Management in Public Administration Sector. In: Elleithy K., Sobh T. (eds) Innovations and Advances in Computer, Information, Systems Sciences, and Engineering. Lecture Notes in Electrical Engineering, vol 152. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3535*-8_62 (date of access: 13.08.2021).

234. Helmus T., Paul Chr., Glenn R.W. Enlisting Madison Avenue: The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation. Santa Monica, CA: RAND, 2007. P. 57–82.

235. Kapogiannis G., Krep D. G., Polychronakis Y. E. Virtual public administration: improving public administration procedures through project management. “Project Management Advances, Training & Certification in the

Mediterranean : PM-04 - 4th SCPM & 1st IPMA/MedNet Conference, 29-31 May 2008, Chios Island, Greece. P. 1-7.

236. Keeling D. Management in Government. London: Allen & Unwin. 1972. 216 p.

237. Khadzhyradieva, S., Slukhai, S., Rachynskyi, A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. Vol. XIII, No. 1, Summer 2020 : 81-108. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207841675>. (date of access: 13.08.2021).

238. Lelechenko, A.P., Lebedinska, O.Yu., Somin, S.V., Vakulenko, V.M., & Pikh., N.S. (2020). Introduction of the concept of sustainable development in the context of the constitutional reform of Ukraine. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 27(4), 53-65. URL: http://visnyk.kh.ua/web/uploads/journals_pdf (date of access: 13.08.2021).

239. Mamatova T., Chykarenko I., Chykarenko O., Kravtsova T., Kravtsov O. Information Systems in Project Management of The Public Sphere. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.8, August 2021. P. 141-148.

240. Matiushenko O., Syvak T. The project approach in the process of public servants training in Ukraine. *Project approach in the didactic process of universities - international dimension*. 2021. Vol. 1 (3). C. 127-136.

241. McManus B., Cacioppe R. An Integral Approach to Project Management URL: <http://integralleadershipreview.com/1556-an-integral-approach-to-project-management> (date of access: 13.08.2021).

242. Meirelles E. G., Tereso A., Santos C. The Importance of Project Management Competences: A Case Study in Public Administration. *New Knowledge in Information Systems and Technologies*. 2019. №19. P. 101-111.

243. Metelenko N., Pashko I., Grynchuk N., Vakulenko V., Babenko O., Protsak K. Transformation of the System of Public Administration in a Network Economy. *Studies of Applied Economics Journal*, Vol 39, No 3 (2021) Sustainable

Economics, 10 P. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4721> (date of access: 13.08.2021).

244. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford : University Press, 2004. 240 p.

245. *Project Management in Public Administration The Case of Metropolis GZM* / B. Sorychta-Wojczyk, A. Musioł-Urbańczyk, S. Tchórzewski, Gr. Kinelski, M. Lis. Wydawnictwo Adam Marszałek, 2020. 193 p.

246. Waren C. Baum «Project Cycle», издание Всемирного банка, 1993 г.

247. White paper. Narrative development in coalition operations. Version 1.0. *Multinational information operations experiment*. 1 September 2014. 41 p. URL: https://www.lymec.eu/wp-content/uploads/2017/09/Narrative-Tool-v1-0_20141113_Final_Final.pdf (date of access: 13.08.2021).

248. Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers. UNICEF, 2008. 76 p.

ДОДАТКИ

Додаток А



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2
телефон (044) 481-21-61

14.06.2022 № *074-31-05-80*

ДОВІДКА

про участь у науково-дослідних роботах

Видана **МАТЮШЕНКО Сергію Володимировичу** з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідних роботах за комплексним науковим проектом “Державне управління та місцеве самоврядування” (номер державної реєстрації 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

– у 2019 році – виконавець на громадських засадах (наказ Національної академії: від 14 березня 2019 року № 143-ос) науково-дослідної роботи «Механізми запобігання політичній корупції в органах представницької влади України», номер державної реєстрації 0119U101588.

– у 2020 році – виконавець на громадських засадах (наказ Національної академії: від 28 лютого 2020 року № 133-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи «Публічне управління інноваційним розвитком системи підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні», номер державної реєстрації 0119U101663.

– у 2021 році – виконавець на громадських засадах (наказ Національної академії: від 15 березня 2021 року № 182-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи «Механізми запобігання політичній корупції в органах представницької влади України», номер державної реєстрації 0119U101588.

Довідка видана на підставі оригіналів наказів Національної академії “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”, які зберігаються в архіві Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної

служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (м.Київ, вул.Антоня Цедіка, 20).

Відповідно до Указу Президента України від 05 листопада 2020 року № 487/2020 “Про впорядкування використання об’єктів державної власності, що перебувають в управлінні Державного управління справами”, розпорядження Кабінету Міністрів України “Деякі питання реорганізації закладів освіти” від 24 лютого 2021 року № 147-р, наказу Міністерства освіти і науки України від 16 березня 2021 року № 316 “Про реорганізацію закладів освіти” (зі змінами) Національну академію реорганізовано шляхом приєднання до Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Історична довідка: Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Указ Президента України від 25 листопада 1999 року № 1496/99 “Про Київський національний університет імені Тараса Шевченка” носив назви:

з **1959 р.** – Київський ордена Леніна державний університет ім.Т.Г.Шевченка;

з **1984 р.** – Київський ордена Леніна і ордена Жовтневої революції Державний університет ім.Т.Г.Шевченка (Статут зареєстровано в мінвузі УРСР за № 6. Наказ Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти УРСР від 29 квітня 1984 року № 290).

Директор Інституту



Лариса КОМАХА



ЗАТВЕРДЖУЮ

Т. в. о. президента

Національної академії

державного управління

при Президентіві України

А. П. Савков

15 квітня 2021 р.**АКТ**

про впровадження результатів дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентіві України *Матюшенка Олексія Володимировича* на тему: “Механізми державного управління з упровадження соціальних проєктів: порівняльний аспект”

(тема затверджена Вченою радою Національної академії
29 листопада 2018 р. № 264/10-1)

Комісія у складі:

голова:

- Л. І. Даниленко, д.пед.н., професор, DrHb, заступник завідувача кафедри парламентаризму та політичного менеджменту;

члени комісії:

- Т. В. Сивак, д.держ.упр., доцент, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту;

- Р. П. Марчук, к.ю.н., доцент, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту

цим актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії *Матюшенка Олексія Володимировича* на тему: “Механізми державного управління з упровадження соціальних проєктів: порівняльний аспект” були використані під час удосконалення навчально-методичного комплексу дисципліни “Парламентаризм” та апробовані у навчальному процесі протягом 2020-2021 н.р., зокрема:

- розглянуто поняття “соціальна відповідальність держави” як динамічна система цінностей властивих індивіду, соціальній спільності та суспільству загалом, інституціям та органам державної влади, місцевого

самоврядування і їх посадовим особам, виникнення якої пов'язано із суспільними цінностями, що детермінують діяльність та поведінку всіх учасників соціальних дій.

- апробовано, розроблену автором модель проектної діяльності з упровадження соціальної інновації, що передбачає моделювання бажаного стану (або вибір оптимальної моделі з уже існуючих) соціальної системи, як об'єкта управління та є найбільш важливим і визначальним етапом соціального проектування.

Голова комісії
д.пед.н., професор, DrHb

Члени комісії
д.держ.упр., доцент

к.ю.н., доцент



Л. І. Даниленко

Т. В. Сивак

Р. П. Марчук



**ГАДЯЦЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул.Л.Українки, 2, м.Гадяч, 37300, тел., факс (05354)2-06-92
E-mail: gadiach_rda@adm-pl.gov.ua, Web: <http://gadyach.adm-pl.gov.ua>, Код ЄДРПОУ 04057635

11.02.2021 № 01-36/ 118

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» Матюшенка Олексія Володимировича на тему: «Механізми державного управління з упровадження соціальних проєктів: порівняльний аспект»

Цим документом засвідчується, що теоретичні обґрунтування та практичні рекомендації щодо механізмів державного управління соціальними проєктами в Україні, що розроблені аспірантом кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України Матюшенком Олексієм Володимировичем, було використано у діяльності Гадяцької районної державної адміністрації Полтавської області.

Зокрема, запропонований дисертантом механізм багатоканального фінансування соціальних проєктів як складової системи акумуляції ресурсів для реалізації соціальних та інвестиційних проєктів було використано під час розробки Програми економічного та соціального розвитку Гадяцького району на 2020 рік, де основними завданнями та заходами соціально-економічного розвитку району з метою залучення інвестицій було визначено: проєктне та грантове фінансування через соціальні фонди, публічно-приватне партнерство, фандрайзинг. А також було враховано під час затвердження переліку проєктів розвитку Гадяцького району, реалізація яких планується на 2021 рік.

Виконувач обов'язків голови
Гадяцької районної державної
адміністрації Полтавської області



СЕРГІЙ Бондаренко

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ

«Народне сприяння захисту земель Полтавщини»

36300, Полтавська область, місто Полтава, вул. Соборності, б. 66, офіс 317

Вих. № 01/01
від 01.03.2021

ДОВІДКА

про використання результатів
дисертаційного дослідження
Матюшенка Олексія Володимировича

Практичні рекомендації, інформаційно-аналітичні матеріали та результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України Матюшенка Олексія Володимировича на тему: “Механізми державного управління з упровадження соціальних проєктів: порівняльний аспект” на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” було використано у поточній діяльності Громадської організації «Народне сприяння захисту земель Полтавщини».



Вашенко
(підпис)

О.В. Вашенко

Додаток Б

Основні фази життєвого циклу
соціального проєкту за завданнями, видами оцінки та результатами

Етапи проєкту	Завдання по проєкту	Документи проєкта	Види оцінки / результат етапу проєкту
<i>Концептуальна фаза – реалізація комплексу завдань щодо підготовки інформації для прийняття рішення про запуск проєкту</i>			
Програмування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити проблему. 2. Ідентифікувати заінтересованих осіб та виявити їх потреби, інтереси та можливості. 3. Визначити та проаналізувати пріоритетні проблеми / обмеження та можливості розвитку. Розробити «дерево проблем». 4. Сформулювати цілі стосовно визначених проблем. Розробити «дерево цілей». 5. Узгодити цілі проєкту зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищого рівнів управління 	Аналітична записка (детальний опис проблеми)	Оцінка відповідності встановлених проблем вимогам донора та національним, регіональним і місцевим стратегічним пріоритетам <i>Результат етапу</i> – опис проблеми.
Проєктування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити участь основних учасників у процесі прийняття управлінських та проєктних рішень. 2. Розробити ідею соціального проєкту щодо вирішення ідентифікованої проблеми враховуючи вимоги доречності (актуальності), здійсненності та стійкості. 3. Розробити характеристики бажаного стану соціального утворення. 4. Обґрунтувати проміжні продукти проєкту як засоби досягнення конкретних цілей та кінцевий продукт як очікуваний результат. 4. Розробити логіко-структурну матрицю соціального проєкту. 5. Спрогнозувати можливий ефект (цінність) від реалізації соціального проєкту в реальному режимі. 6. Визначити параметри, яким має відповідати продукт соціального проєкту (нова якість об'єкту). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Попереднє техніко-економічне обґрунтування. 2. Програма дій (фінансова пропозиція з описом проєкту) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз заінтересованих сторін з оцінкою інституційного потенціалу. 2. Попередній аналіз цілей і стратегій. 3. Попередня оцінка ресурсів і витрат. 4. Попередня оцінка ризиків проєкту. 5. Попередня оцінка питань економічної/фінансово, екологічної, технічної, соціальної життєздатності проєкту. 6. Попередня оцінка цінності проєкту для заінтересованих сторін.

	7. Розробити програму дій з визначенням конкретних заходів щодо зміни існуючої ситуації, форми організації виконавців, ресурсів/засобів.		<i>Результат етапу</i> – логіко-структурна матриця та концепція проекту на основі яких приймається рішення про запуск проекту.
<i>Фаза розроблення проекту – реалізація комплексу завдань щодо розробки основних документів проекту</i>			
Формування проектної команди	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити загальні завдання проекту. 2. Визначити кваліфікації, ролі і кількість необхідних фахівців. 3. Узгодити виділення необхідних спеціалістів з лінійними керівниками для участі в проекті. 4. Створити умови та надати ресурси (матеріальні, технічні, інформаційні, організаційні), необхідні для ефективної роботи. 5. Сформувати функціональну проектну команду з розподіленими ролями, конкретизованими завданнями, рівнем відповідальності та загальною метою. 6. Сформувати детальні завдання та визначити подальшу тактику дій. 7. Розробити регламент взаємодії. 8. Вибрати організаційну форму роботи команди. 	<p>Статут проекту</p> <p>Карта компетенцій</p> <p>Регламент комунікацій між членами проектної команди</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка потенційних членів команди. 2. Оцінка професійної та організаційної компетентності членів команди. 3. Оцінка стимулів та перешкод роботи в команді. <p><i>Результат етапу</i> – організаційна форма проектної команди. Затверджений статут проекту.</p>
Планування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити плани контролю проекту (план комунікацій, план контролю за змінами; план управління якістю). 2. Розробити план експериментальної апробації продукту проекту. 3. Провести структурний розподіл робіт, виконавців, ресурсів та затрат проекту (WBS, OBS, CBS). 4. Розробити матрицю відповідальності. 5. Розробити графік робіт проекту. 6. Розробити календарний план. 7. Розробити бюджет проекту. 8. Ідентифікувати обмеження, ризики та невизначеності проекту. Розробити план запобіжних заходів. 9. Задokumentувати план проекту. 	<p>Техніко-економічне обґрунтування проекту.</p> <p>Детальний план проекту</p> <p>План контролювання проекту</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз робіт проекту: оцінювання послідовності і залежності робіт та їх тривалості. 2. Оцінка ресурсів і витрат. <p><i>Результат етапу</i> – задokumentований план проекту.</p>

Фінансування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановити вимоги і можливості/обмеження державного (місцевого) бюджетів щодо фінансування соціальних проєктів під оголошені конкурси та фінансування проєктів розвитку, що розробляються за ініціативою проєктодавця. 2. Встановити вимоги, можливості та обмеження щодо донорського фінансування соціального проєкту організаціями міжнародної технічної допомоги. 3. Встановити можливості фандрайзингу для фінансування проєкту та розробити план відповідних заходів. 4. Встановити можливості публічно-приватного партнерства для реалізації соціального проєкту. 5. Підготувати фінансову пропозицію з урахуванням вимог донора/спонсора проєкту. 	Фінансова пропозиція за відповідною формою чітко узгоджена з логіко-структурною матрицею проєкту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінювання проєктної заявки донором/спонсором. <i>Результат етапу</i> – прийняття рішення про фінансування.
<i>Фаза впровадження проєкту – реалізація комплексу завдань у відповідності з планом проєкту (календарним графіком, бюджетом, вимогами щодо забезпечення якості)</i>			
Організація виконання робіт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укласти контракти. 2. Мобілізувати ресурси - забезпечити наявність та використання ресурсів, включаючи персонал. 3. Встановити робочі відносини з учасниками. 4. Здійснити комунікаційні заходи. 5. Переглянути та уточнити робочий план. 6. Забезпечити ефективний розподіл інформації. 7. Розробити чітку систему звітності. 7. Забезпечити ефективну систему аналізу фактичних показників і тенденцій. 8. Здійснювати ефективне управління наявними ресурсами. 9. Здійснювати контроль за проєктом. 	Контракти на виконання робіт Операційні плани	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка організації робочих відносин, комунікацій, розподілу та перерозподілу ресурсів. 2. Аналіз системи звітності. 3. Аналіз контрольованості проєкту. <i>Результат етапу</i> – виконання графіку робіт за планом проєкту. Підтвердження закінчення робіт.

Продовження табл. Б

Моніторинг та оцінювання результатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводити регулярні перевірки за контрольними вехами. 2. Проводити аналіз/оцінку управлінської інформації (аналіз змін) та встановлювати причини відхилень фактичних показників від планових. 3. Оцінювати прогрес стосовно досягнення цілей і використання ресурсів. 4. Оцінювати терміни і тривалості виконання робіт. 5. Оцінювати фактичні видатки стосовно запланованого бюджету. 6. Оцінювати ймовірність настання ризикових подій. 7. Скласти звіти про хід виконання робіт. 8. Розробляти рекомендації з коригування проєкту. 9. Забезпечити зворотний зв'язок з заінтересованими сторонами на предмет досяжності результату проєкту – соціальної цінності. 	Моніторингові звіти про хід виконання робіт.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг поточного стану виконання проєкту. 2. Оцінювання витрат, використання ресурсів, виконання робіт, досягнення результатів, управління ризиками. 3. Аналіз зворотного зв'язку із заінтересованими сторонами. <p><i>Результат етапу</i> – звіт про фактичні показники ходу виконання робіт.</p>
Управління відхиленнями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізувати причини відхилення від плану робіт. 2. Провести аналіз робіт, що залишились невиконаними у проєкті. 3. Розробити варіанти втручання у графік робіт. 4. Прийняти рішення і здійснити коригування проєкту (графіку робіт). 	План заходів з коригування проєкту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз причин і чинників, що впливають на відхилення від графіка робіт. 2. Аналіз можливостей перегляду послідовності, тривалості та взаємозв'язку робіт, змісту та якості робіт у межах бюджету та часу, що залишився. 3. Оцінка варіантів втручання у графік робіт. <p><i>Результат етапу</i> – проведено коригування проєкту</p>
<i>Фаза завершення проєкту</i> – реалізація комплексу завдань з питань закриття проєкту			
проєкту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити підготовку якісних оціночних звітів і поширення результатів оцінки та рекомендацій. 2. Забезпечити підготовку та передачу в архів всіх значимих матеріалів проєкту. 	Заключний оціночний звіт.	<p>Експертна оцінка.</p> <p><i>Результат етапу</i> – адміністративне закриття проєкту; закриття контракту; розпуск команди.</p>

Продовження табл. Б

Закриття	3. Провести інвентаризацію обладнання, що використовувалося під час реалізації проєкту. 4. Провести формальне закриття контрактів та забезпечити передачу продукту замовнику. 5. Розпустити проєктну команду.		
----------	---	--	--

Додаток В

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Матюшенко О. В. Багатоканальне фінансування соціальних проєктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання*, 2022. № 8. DOI: 10.32702/2307-2156.2022.8.12
2. Матюшенко О. В. Соціальне проєктування: теоретичні підходи до визначення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-01>
3. Матюшенко О. В. Комплексний механізм управління соціальними проєктами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання*, 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.14>
4. Матюшенко О. В. Теоретико-методологічні засади дослідження поняття «соціальне проєктування». *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2022. № 15-16. С.161-166. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.15-16.161>
5. Matiushenko O., Syvak T. The project approach in the process of public servants training in Ukraine. *Project approach in the didactic process of universities - international dimension*. 2021. Vol. 1 (3). С. 127-136. *Особистий внесок: обґрунтовано необхідність застосування проєктного підходу у діяльність закладів вищої освіти в умовах трансдисциплінарності, студентоцентризму та практико орієнтованого навчання.*

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Матюшенко О. В. Громадські цінності соціального проєкту: підходи до визначення. *Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи* : мат. XII наук. інтернет-конф за міжнар. уч. для аспірт. та доктор., 28 трав. 2021 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. С. 23-26.
7. Матюшенко О. В. Соціальні проєкти в Україні: організаційний механізм управління. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні* : мат. VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. за міжнар. уч., 29 квіт. 2021. Полтава : Національний університет ім. Ю. Кондратюка, 2021. С. 50-52.
8. Матюшенко О. В. Сталий розвиток України як пріоритет національної безпеки: проєктний підхід до забезпечення. *Сектор безпеки України: актуальні питання науки і практики* : зб. наук. статей, тез, доповідей та повідомлень за матер. VIII Міжнар. наук-практ. конф. Серія «Сектор безпеки України». Харків : Друкарня Мадрид, 2020. Вип. 35. С. 305-307.
9. Матюшенко О. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «соціальний проєкт в державному управлінні». *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи* : мат. X міжнар.

наук.-практ. конф. аспір. та доктор. з державного управління, 31 трав. 2019. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 37-39.

10. Матюшенко О. В. Управління соціальними проектами у публічній сфері: інфраструктурне забезпечення. *Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє* : зб. тез. XXI Міжнар. наук. конгресу. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2021. С. 299-301.

11. Матюшенко О. Соціальний проєкт як спосіб реалізації публічної політики. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : мат. II Всеукр. наук.-практ. конф. за між. уч., 22 лис. 2019. Київ : НАДУ, 2019. С. 164-166.

12. Матюшенко О. Удосконалення системи управління соціальними проектами в контексті розвитку публічного адміністрування. *Становлення публічного адміністрування в Україні* : мат. XI Конф. студ. та молод. вчених за міжнар. уч. / за ред. О. Б. Белової. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 244-247.

13. Матюшенко О. Управління соціальними проектами в Україні: інституціональне забезпечення. *Україна 2030: публічне управління для забезпечення сталого розвитку* : мат. щор. міжнар. наук.-практ. конф., 23-26 жовт., 2020. Київ: НАДУ, 2020. Т.2. С. 156-157.

14. Матюшенко О. Ціннісні аспекти формування публічної політики у сфері соціального розвитку. *Політичні трансформації сучасного суспільства* : зб. мат. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 15 квіт. 2020. Полтава : ПДАА, 2020. С. 92-95.

15. Матюшенко О. В. Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері соціального проєктування. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : О. Андрєєва, І. Криворучко, Н. Ларіна ; за заг. ред. Л. Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 138-1139.

16. Матюшенко О. Розвиток соціального підприємництва в Україні. *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи* : міжнар. наук.-практ. конференція за участю народних депутатів України, 10 вер. 2021 р. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 264-265.

17. Матюшенко О. Механізм багатоканального фінансування соціальних проєктів в Україні. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба* : міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вчених, 15 березня 2022 р. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С. 240-241.