

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
на тему  
**«МЕХАНІЗМИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ  
СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ В УКРАЇНІ»**

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми  
навчання спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування» освітньо-професійної  
програми «Державна служба»  
Абрамович Яна Вікторівна

Науковий керівник  
д. держ. упр., доцент Обушна Наталія Іванівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів  
без відповідних посилань

Студентка Я. Абрамович  
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
публічної політики від «7» 10 грудня 2023 р., протокол № 10

Завідувач кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент  
Корчак Наталія Миколаївна Н. Корчак

(підпис)

Київ – 2023

До захисту -  
Науковий керівник:  
Обушна Н.І. - жовтень  
07.12.2023

## АНОТАЦІЯ

*Абрамович Я.В.* Механізми формування та реалізації соціальних проєктів/програм в Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У роботі з'ясовано сутність соціальних проєктів і програм та їх роль у публічному управлінні. Систематизовано підходи до класифікації соціальних проєктів і програм у публічній сфері. Ідентифіковано механізми розробки та реалізації соціальних проєктів та програм. Проведено діагностику сучасного стану та проблем управління соціальними проєктами в публічній сфері в Україні. Охарактеризовано основні механізми розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в Україні. Визначено особливості формування та реалізації проєктів і програм в умовах воєнного стану в Україні. Обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в Україні.

Ключові слова: публічне управління, механізми державного управління, соціальний проєкт, соціальна програма, ідентифікація, грант, повоєнна відбудова України.

## ANNOTATION

*Ya.V. Abramovych Mechanisms of formation and implementation of social projects and programs in Ukraine.* – Qualifying master's thesis on the manuscript rights.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), the field of study: 28 «Public Management and Administration,» specialty: 281 «Public Management and Administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The research explains the essence of social projects and programs and their role in public administration. Approaches to the classification of social projects and programs in the public sphere are systematized. The mechanisms for the development and implementation of social projects and programs are identified. The current state and problems of social project management in the public sphere in Ukraine are diagnosed. The main mechanisms for the development and implementation of social projects and programs in Ukraine are characterized. The peculiarities of the formation and implementation of projects and programs under martial law in Ukraine are determined. The directions for improving the mechanisms for developing and implementing social projects and programs in Ukraine are substantiated.

Keywords: public administration, state administration, mechanism, social project, social program, identification, grant, post-war reconstruction of Ukraine.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ... ..	9
1.1. Сутність соціальних проєктів і програм та їх роль у публічному управлінні .....	9
1.2. Видова класифікація соціальних проєктів і програм у публічній сфері... ..	14
1.3. Ідентифікація механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм: теоретичний аспект.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ В УКРАЇНІ... ..	25
2.1. Сучасний стан та проблеми соціального проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері .....	25
2.2. Характеристика основних механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів і програм в Україні .....	30
2.3. Особливості формування та реалізації проєктів і програм в умовах воєнного стану в Україні .....	39
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ В УКРАЇНІ.....	45
3.1. Можливості імплементації в Україні прогресивного міжнародного досвіду у сфері соціального проєктування.....	45
3.2. Перспективи та вектори реалізації соціальних проєктів і програм в умовах повоєнної відбудови економіки України .....	52
3.3. Загальні рекомендації щодо вдосконалення механізмів розробки та	

	5
реалізації соціальних проєктів та програм в Україні .....	58
Висновки до розділу 3 .....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	70
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Актуальні тенденції у глибині соціально-економічної ситуації піднімають питання про необхідність розробки та впровадження стратегії економічної безпеки в Україні. Забезпечення економічної безпеки передбачає впровадження єдиної державної політики та системи заходів, що відповідають внутрішнім та зовнішнім загрозам. Ефективність такої політики залежить від узгодженої стратегії та тактики її виконання. Суттєво, щоб стратегія економічної безпеки враховувала різноманіття прогнозів соціально-економічного розвитку України, враховуючи провідний європейський досвід.

Розвиток соціальної сфери базується на можливості отримання корисного суспільного ефекту у майбутньому, що підкреслює важливість зосередження уваги на механізмах розробки та реалізації соціальних проєктів і програм як цілеспрямованому вкладанні ресурсів для людського розвитку. Реалізація пріоритетів соціального спрямування сприяє посиленню соціальної орієнтації економічної системи та удосконаленню окремих аспектів соціально-економічного розвитку. Це сприяє стимулюванню економічного зростання, нагромадженню людського капіталу, розвитку ринку праці, підтримці високого рівня життя, забезпеченню державних соціальних гарантій та соціальних послуг, підтримці соціальної стабільності та екологічної безпеки в суспільстві. Набуває актуальності залучення фінансових ресурсів для реалізації соціальних проєктів, які є об'єктом вивчення вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків.

Проблематикою дослідження в різні часи займалися Авер'янов Б.В., Бабін Б.В., Батченко Л.В., Деліні М.М., Ковалевська А., Стрижко М., Шулюк Б.С.. Серед закордонних вчених можна виділити наступних – Almeida L.V., Byrne J., Cherryholmes C. H., Vanabakova V., Georgiev M., Soares J.R.R., Terziev V., Toly N., Wright E. O. Тим не менш, тематика дослідження досі лишається актуальною.

Загалом, дослідження механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів стає важливим інструментом для створення стійких та ефективних програм, спрямованих на поліпшення якості життя та вирішення актуальних проблем сучасного суспільства.

*Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи. Метою роботи є* теоретико-методичне обґрунтування механізмів розробки й реалізації соціальних проєктів і програм та уточнення рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

*Завданнями дослідження є:*

- з'ясувати сутність соціальних проєктів і програм та їх роль у публічному управлінні;
- систематизувати підходи до класифікації соціальних проєктів і програм у публічній сфері;
- ідентифікувати механізми розробки та реалізації соціальних проєктів та програм;
- провести діагностику сучасного стану та проблем управління соціальними проєктами в публічній сфері в Україні;
- охарактеризувати основні механізми розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в Україні;
- визначити особливості формування та реалізації проєктів і програм в умовах воєнного стану в Україні;
- обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в Україні.

*Об'єкт дослідження* – розробки й реалізації соціальних проєктів та програм у публічній сфері.

*Предмет дослідження* – механізми розробки та реалізації соціальних проєктів і програм в Україні.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: індукції, дедукції, синтез, аналіз, системний підхід, порівняння. У процесі дослідження для вирішення поставлених завдань використано системний та міждисциплінарний підхід, а також такі методи дослідження: термінологічного аналізу (при визначенні понять «соціальний проєкт», «соціальна програма» тощо); порівняльного аналізу (для розгляду зарубіжного та вітчизняного досвіду були виявлені дієві механізми у сфері соціального проєктування); прогнозування (в аспекті виявлення комплексу взаємопов'язаних дій у сфері соціального проєктування, спрямованого на повоєнну відбудову України). Крім того, в роботі були використані методи структурно функціонального аналізу, індукції і дедукції, абстрагування і конкретизації, аналізу і синтезу, узагальнення тощо.

*Наукова новизна одержаних результатів.* Наукові положення, які найбільшою мірою розкривають новизну дослідження, полягають у тому, що в процесі виконання дослідження:

*удосконалено* теоретичні засади в контексті ідентифікації механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм;

*набули подальшого розвитку* понятійно-категорійний апарат у сфері публічного управління завдяки уточненню сутності такого поняття як «соціальний проєкт» та «механізми розробки та реалізації соціальних проєктів і програм»; обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в Україні.

*Практична цінність роботи* полягає в сформованому комплексі взаємопов'язаних дій у сфері соціального проєктування, спрямованого на повоєнну відбудову України, та розробці науково обґрунтованих рекомендацій

щодо вдосконалення механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в сучасній Україні.

*Апробація результатів дослідження.* Основні наукові результати магістерського дослідження апробовано на:

1) Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба» (Київ, 29 березня 2023 року);

2) Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (Київ, 26–27 квітня 2023 року).

*Публікації.* За результатами дослідження опубліковано:

1) наукові тези: Абрамович Я.В. Залучення грантових коштів як інструмент реалізації соціальних проєктів в Україні в повоєнний період: Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба : матеріали Все-укр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л.Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 94–95;

2) наукові тези: Абрамович Я.В. Створення національного центру реабілітації для військових та їх сімей, що постраждали внаслідок російської агресії: об'єктивна необхідність та перспективи реалізації: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (м. Київ, 26–27 квіт. 2023 року) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 155–156.

*Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.* Магістерська робота викладена на 84 сторінках загального тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 102 найменувань та містить 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ

#### 1.1. Сутність соціальних проєктів і програм та їх роль у публічному управлінні

Першоджерелом походження терміну «проєкт» є латинське слово «projectus», яке в перекладі означає «кинутий вперед» [1, с. 310]. В. Луков переконаний, що проєкт являє собою мисленнєву конструкцію певних змін, які можуть бути сплановані та реалізовані заздалегідь. Формою подання такої конструкції може бути модель або прообраз, обов'язковою в ній є наявність вольового компоненту - налаштованості здійснити задум [2, с. 45]. О. Яременко, О. Артюх та О. Балакірева вважають за доцільне розглядати проєкт у якості сукупності дій, які є взаємопов'язаними, та мають чітко визначені дати початку і завершення тієї роботи, що потребує залучення спеціалістів [3, с. 78].

За підходом В. Дороша, соціальний проєкт являє собою наукову обґрунтовану модель, покликану надати конкретне вирішення соціальної проблеми, яка полягає в системі знакових форм або системі документації. В. Дорош розглядає соціальний проєкт як конструкцію соціального нововведення. Суб'єктом такого конструювання виступає ініціатор проєкту. Характеризується дана конструкція і спеціальною метою - створити, модернізувати або підтримати цінності матеріального чи духовного характеру в конкретному середовищі з просторово-часовими і ресурсними межами. Вплив такого середовища має бути позитивним за своєю соціальною сутністю [4].

Серед закордонних досліджень соціальних проєктів необхідно згадати наступні. К.Х. Черріхолмс розглядав соціальний проєкт для навчального плану в постструктурній перспективі [5, с. 296]. Дж. Бірн та Н. Толі відновили

дискурс щодо енергії як основи соціального проєкту [6, с. 17]. Е.О. Райт досліджував базовий дохід як соціальний проєкт [7, с. 196].

Загалом, в закордонних джерелах соціальні проєкти розглядають у якості ініціатив, пов'язаних з правами людини. Соціальні проєкти охоплюють такі сфери, як охорона здоров'я, освіта, житло та доступ до основних послуг для допомоги знедоленим особам і соціальним групам. Вони можуть керуватися з боку держави, неурядових організацій або приватних компаній [8].

Л.Б. Алмеїда та Дж.Р.Р. Соарес пишуть, що соціальний проєкт - це захід солідарності, спрямований на покращення одного чи кількох аспектів суспільства, у якому він існує, таким чином зміцнюючи почуття належності особи до громадянства певної держави чи соціального значення громадян [9, с. 31].

За іншим підходом, соціальний проєкт означає проєкт, пов'язаний із державними послугами, які уряд надає населенню безкоштовно або за номінальну плату, і включає проєкти в галузі освіти, охорони здоров'я, питної води та дороги [10].

Окремо варто зупинитися на понятті «цінність соціального проєкту».

В.С. Колтун та А.П. Рачинський переконані, що цінність соціального проєкту полягає у визначенні зміни соціального стану, утвореного внаслідок використання продукту бенефіціаром такого соціального проєкту [11, с. 14].

Варто звернути увагу на те, що за своєю сутністю соціальний проєкт являє собою вигоду для кінцевого бенефіціара. Цінність же соціального проєкту полягає у зміні соціального становища бенефіціара, яка отримується в результаті використання продукту, який утворився внаслідок дії соціального проєкту [11, с. 14].

Задоволення потреб та узгодження інтересів усіх стейкхолдерів за своєю сутністю являє собою цінність соціального проєкту [11, с. 14].

За В.С. Колтуном та А.П. Рачинським цінність соціального проєкту становить наявність позитивних соціальних змін, які мають відбутися у певному суспільстві чи окремій громаді. Такі зміни мають настати в результаті

реалізації соціального проєкту та відповідати очікуванням сторін, зацікавлених у його реалізації. Для того, аби соціальний проєкт був цінним, необхідно враховувати досягнення усіх вигод, які можуть настати внаслідок реалізації такого проєкту, як для певної галузі, території чи суспільства в цілому, так і для суб'єкта, який його реалізує, зокрема. В.С. Колтун розглядає цінність соціального проєкту крізь призму процесного, стейкхолдерського та універсального підходів [11, с. 14].

Соціально значущий проєкт, також відомий як соціально значущий проєкт або соціально впливовий проєкт, - це підприємство чи ініціатива, яка спрямована на вирішення та вирішення соціальних проблем або викликів у громаді чи суспільстві. Ці проєкти покликані позитивно впливати на життя людей, покращувати їхній добробут і сприяти покращенню суспільства в цілому [12].

Характеристики соціально значимого проєкту можуть включати: соціальну мету: проєкт має мати чітку та конкретну соціальну мету, спрямовану на вирішення таких проблем, як бідність, освіта, охорона здоров'я, екологічна стійкість, права людини, гендерна рівність тощо; цільову аудиторію: проєкт спрямований на користь конкретної цільової аудиторії або спільноти, яка безпосередньо зачеплена соціальною проблемою; вимірний вплив: успіх соціально значимого проєкту часто вимірюється його здатністю створювати значні та стійкі позитивні зміни в житті людей, яким він служить; співпрацю: такі проєкти часто вимагають співпраці з різними зацікавленими сторонами, включаючи державні установи, неурядові організації, місцеві громади та інші організації, що працюють у суміжних сферах; сталість: соціальні проєкти прагнуть створити довгострокові та стійкі рішення соціальних проблем, які вони вирішують, а не короткострокові виправлення; розширення можливостей: проєкти можуть бути спрямовані на розширення можливостей окремих осіб або громад, дозволяючи їм покращити своє життя та створити позитивні зміни в своєму оточенні [12].

Приклади соціальних проєктів можуть включати: забезпечення освітніх та навчальних програм для малозабезпечених дітей та молоді; створення медичних клінік або мобільних медичних підрозділів для обслуговування віддалених або недостатньо охоплених громад; ініціативи, які сприяють збереженню навколишнього середовища та сталому розвитку, як-от кампанії з посадки дерев або проєкти поводження з відходами; проєкти розширення прав і можливостей жінок, які сприяють економічній незалежності та гендерній рівності; програми професійного навчання для покращення можливостей працевлаштування та працевлаштування для осіб із не вигідним становищем; проєкти, які підвищують обізнаність і борються з такими соціальними проблемами, як дискримінація, насильство або зловживання психоактивними речовинами [12].

В. Терзієв, В. Банабаков та М. Георгієв визначають термін «програма» в аспекті громадської діяльності, наприклад соціальної [13, с. 46].

У сучасних наукових працях існує невелика кількість визначень поняття соціальної програми.

Соціальна програма являє собою комплекс заходів, узгоджених між собою за виконавцями, ресурсами, строками та цілями. Масштаб соціальної програмивимірюється конкретно визначеною територією та галуззю соціальної сфери дії. Окремою характеристикою соціальної програми виступає її спрямованість - вирішення комплексу проблем соціального характеру. Підвищення якості життя як суспільства в цілому, так і громадян зокрема являє собою соціальний та соціально-економічний ефект від соціальних програм [14, с. 46].

На переконання О.В. Макарова, соціальна програма - це система дій або заходів, що є взаємопов'язаними та своєю спрямованістю мають досягнення конкретних соціальних результатів та є забезпеченими організаційними і матеріальними ресурсами [15, с. 10].

О.Я. Маліновська та О.М. Демкович розуміють соціальну програму у якості сукупності певних проєктів, як, в загальному, мають націленість на те,

щоб досягалися стратегічні цілі та вирішувалися конкретні соціальні проблеми, за допомогою використання принципу ефективного управління бюджетними коштами [16, с. 64].

З точки зору соціальних процесів соціальні програми можна визначити як структурований динамічний образ і спосіб дії (закріплений у програмі) для скоординованої взаємодії між органами влади, спрямованих на розв'язання важливих соціальних проблем через ресурси, підрядників і терміни виконання комплексу завдань і заходів [12].

Загалом, роль соціальних проектів і програм в державному управлінні визначається наступними характеристиками: соціальні проекти та програми є перспективною концепцією зростання та розвитку добробуту населення. Такі концепції містяться в програмних документах правлячих партій і служать основою для розробки відповідних розділів планів у певних галузях; соціальні проекти і програми виступають як спеціальні розділи планів економічних і соціальних розвитку (щорічного чи на перспективу) відповідних регіонів, районів та муніципалітетів для планування. Більше відображення перспективних соціальних напрямків ґрунтовно формують завдання для певного етапу та шляхи їх досягнення, відображають більш глибоке застосування соціальних критеріїв у плануванні економічного розвитку як в цілому, так і його окремих галузей. Причому вони з'являються не тільки як кінцевий результат планування розвитку економіки, але як сукупність знань про це; виділяються спеціальні соціальні проекти і програми, що передбачають вирішення певних важливих соціальних завдань і відповідної концентрації ресурсів. У цьому сенсі використовується переважно термін «соціальна програма», хоча відноситься до більш вузького поняття. Такі програми часто впливають на різні розділи соціально-економічних планів і вимагають особливої координації в розвиток різних галузей народного господарства. Соціальні програми містять конкретизацію цілей і завдань, відображають їх ієрархію, служать для формування нових форм задоволення суспільних потреб населення та формування відповідних нових організаційних відносин.

При цьому не варто ототожнювати термін «програма» з терміном «план», адже це спотворює природу програмно-цільового підходу до управління та цілісність етапів управління – планування, програмування, бюджетування. Кожен з них виконує певні функції в процесі управління та має певні продукти як результат. І якщо на етапі планування відповісти на запитання «що» (повинно бути зроблено), тоді фаза програмування полягає в зверненні питання «коли» (буде зроблено), а фаза бюджетування має відповісти на запитання «скільки» і «які» ресурси потрібні (для чого робити).

## 1.2. Видова класифікація соціальних проєктів і програм у публічній сфері

Соціальні програми можна класифікувати за способом управління та фінансування на наступні категорії: програми жорсткого типу, функціональні програми та програми субсидій. Програми жорсткого типу визначаються та контролюються державними органами відповідно до ієрархічної структури, і вимагають обов'язкового виконання встановлених рішень. Функціональні програми є позавідомчими та базуються на виконанні певних функцій, а не ієрархічних структурах. Зазвичай для їх реалізації створюються нові організаційні структури, такі як фонди, консорціуми, асоціації і т.д., які діють на некомерційних засадах. Ці структури збирають та управляють різними ресурсами, такими як фінансові, матеріальні та кадрові, і забезпечують їх метування для виконання конкретних завдань. Програми субсидій передбачають державне фінансування соціальних програм без створення спеціальних організаційних структур для їх реалізації [17, с. 35].

I. Пілунський класифікує соціальні програми на два основних типи: проблемно-орієнтовані та об'єктно-орієнтовані. До першого типу він відносить функціональні програми, спрямовані на вирішення проблем, які виникають у процесі виконання функцій державних органів, та програми цільового розвитку, які спрямовані на вирішення проблем в конкретних галузях соціальної сфери на місцевому рівні. До об'єктно-орієнтованих програм відносяться організаційні

програми, які націлені на комплексне удосконалення функцій виконавців соціальних програм, створення нових управлінських структур для виконання соціальних завдань та реорганізацію існуючих державних і місцевих органів влади [18, с. 293-294].

Типи проєктів за напрямками діяльності можуть бути розділені на кілька категорій. Один із способів поділу включає:

1) *освітні проєкти*: їх завданням є надання освітніх послуг з метою здобуття знань, навичок та умінь;

2) *науково-технічні проєкти*: ці проєкти можуть мати соціальний вимір, особливо якщо їхні результати безпосередньо впливають на суспільне життя. Такі проєкти можуть бути пошуковими або експериментальними і, завдяки публічному викладанню результатів, мати соціальну функцію, таку як виклик суспільного інтересу, сприяння формуванню асоціацій і клубів, а також надання визнання учасникам проєкту;

3) *культурні проєкти*: вони можуть приймати різні форми, включаючи художні, символічні та екзотичні проєкти. Спільною рисою цих проєктів як соціальних є їх взаємодія з соціальним життям, де люди акцентують увагу на соціальній функції проєкту, а не лише на його естетичних аспектах [19, с. 176].

Типи проєктів визначаються на основі оцінки їхнього масштабу за такими показниками:

1) кількість користувачів: наскільки багато людей, груп, або організацій зможуть скористатися результатами проєкту;

2) кадрові ресурси: яка потреба у кадрових ресурсах, скільки часу потрібно для реалізації проєкту;

3) фінансові та матеріально-ресурсні витрати: як багато грошей та матеріальних ресурсів необхідно для виконання проєкту в обраному обсязі;

4) складність структури та організації проєкту: наскільки складний проєкт за своєю структурою, формами організації, звітною документацією тощо;

5) територія і час: на який термін та для якої території передбачено виконання проєкту [19, с. 176].

На основі цих показників виділяють такі типи проєктів:

1) мікропроєкти: це проєкти, які представляють індивідуальну ініціативу та одержують визнання оточуючих. Мікропроєкти можуть не вимагати зовнішнього фінансування або спеціального обладнання. Вони є мікросоціальними діями, і в певних обставинах їх масштаби можуть бути розширені;

2) малі проєкти: ці проєкти не передбачають великої кількості споживачів, легкі в управлінні і не потребують великих фінансових витрат. Специфіка малих проєктів полягає в тому, що їх складання і реалізація допускає деякі спрощення у процедурі проєктування і виконання, такі як простий графік, одна особа як керівник, не обов'язково створення команди проєкту;

3) мегапроєкти: це великі проєкти, які часто складаються з взаємопов'язаних проєктів. Особливість мегапроєктів полягає в необхідності масштабної координації виконавців, аналізі макропоказників середовища (країни, регіону світу), виділенні розробки концепції проєкту як окремої фази, а також необхідності моніторингу проєкту і багатьох інших факторів. Держава, приватні власники та інші інвестори можуть виступати в якості фінансових джерел для мегапроєктів [19, с. 176].

Соціальні проєкти можна розділити на кілька типів в залежності від їх фінансування та характеру запланованих змін:

- спонсорські проєкти: це проєкти, які фінансуються в рамках державної соціальної політики та розв'язання місцевих завдань. Такі проєкти отримують фінансування з відповідних бюджетів у вигляді асигнувань для виконання планової діяльності державних або муніципальних установ, а також субсидій від територіальних органів влади і місцевого самоврядування, а також недержавних організацій;

- ініціатори проєкту-фікції: це проєкти, ініціатори яких зацікавлені в отриманні фінансування під проєктом, яке насправді планується використовувати на інші цілі, або використовувати на проєкт тільки частково, пізніше склавши звіт про витрачання коштів і представивши реалізацію проєкту на окремих вдалих об'єктах;

- квазіпроєкти: це проєкти, які володіють усіма ознаками справжнього проєкту, але планують нововведення, які насправді не є принципово новими.

За характером проєктованих змін, проєкти можна поділити на: *інноваційні проєкти*: їх завданням є впровадження принципово нових розробок, що визначає їхній тісний зв'язок з науково-технічними проєктами. Наприклад, створення Інтернету; *підтримуючі проєкти*: ці проєкти вирішують завдання екологічного характеру, включаючи питання екології культури. Підтримуючі проєкти також називають реанімаційними або реставраційними [4].

Також соціальні проєкти можна класифікувати за наступними критеріями:

- 1) за рівнем складності: проєкт, портфель проєктів, програма, система;
- 2) за класами: монопроєкт, мультипроєкт, мегапроєкт;
- 3) за тривалістю реалізації: короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- 4) за сферами діяльності: охорона здоров'я; наука і освіта; культура і спорт; екологія; соціальний захист і забезпечення; місцеве самоврядування;
- 5) за спрямованістю: створення соціального ефекту - цінності (підвищення індексу людського розвитку (ІЛР); підвищення ВВП на душу населення; підвищення якості життя; зростання соціального й інтелектуального капіталу; ефект міграції, демографічний ефект); інфраструктурні або галузеві з надання послуг (житлово-комунального господарства; громадського харчування; побутового обслуговування; транспорту і зв'язку, торгівлі; банківські, страхові, консалтингові; юридичні; соціальне будівництво);
- 6) за джерелами фінансування: державні; регіональні; бізнес-структур; цільових фондів; комбіновані [20, с. 376];

- 7) за типом керівної структури: керовані зовні та внутрішньо керовані;
- 8) за обсягом охоплення: національні; регіональні; територіальні; комплексні [21, с. 97];
- 9) за проблемою, що потребує розв'язання: соціального страхування (попереджувальні); надання допомоги; розвитку певних соціальних пріоритетів [21, с. 97].

Визначені показники оцінки та класифікації проєктів включають кількість користувачів, кадрові та фінансові витрати, складність структури та терміни виконання. Це допомагає систематизувати та ефективно розробляти соціальні ініціативи.

### 1.3. Ідентифікація механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм: теоретичний аспект

Загалом, визначення сутності поняття механізм складно адаптувати до контексту прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері публічного управління, оскільки вони не передбачають можливості здійснення впливу на суспільні відносини за допомогою використання нормативно-правових, суспільно-політичних та інших засобів.

Зауважимо, що, наприклад, В. Авер'янов механізм державного управління визначає як сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх правового статусу, та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення. На думку науковця, через механізм державного управління здійснюється реалізація влади (владних відносин) [22].

Вважаємо за доцільне згадати й наукову позицію М. Орлів, яка констатує, що в науковій літературі є два основні підходи до визначення механізмів державного управління та регулювання:

1) структурно-організаційний, який фокусується на сукупності елементів, що формують організаційну структуру механізму (структуру системи у статиці);

2) структурно-функціональний, який відображає функціонування та динаміку механізму [23].

Ідентифікація являє собою відбір і формулювання ідей до реалізації соціальних проєктів і програм, визначення їх завдань та цілей, а також шляхів виконання. Ідентифікаційні процеси соціальних проєктів та програм мають узгоджуватися зі стратегіями окремих підприємств, так само як з їхніми завданнями, цілями, місією, баченням. На стадії ідентифікації проєктів і програм відбувається відбір ідей. Згодом ці ідеї попередньо оцінюються з огляду на зібрану, накопичену та вивчену інформацію. Ця інформація може використовуватися і надалі, як при розгляді нових ідей соціальних проєктів і програм, так і в умовах повернення до тих, які розглядалися раніше, якщо їх реалізація на момент висунення видавалася передчасною. Початковий відбір ідей соціальних проєктів і програм побудований за правилами звичаної логіки задля забезпечення стратегічних планів відповідного рівня.

Проте формулювання завдань і цілей соціальних проєктів і програм можуть стикатися з різного роду проблемами, у зв'язку з чим до таких ідей можливі уточнення та доповнення на наступних стадіях проєктного циклу. Позитивним аспектом є те, що завдання та цілі соціальних проєктів і програм можуть підлягати коригуванню у зв'язку зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Перед початком розробки будь-якого соціального проєкту чи програми висувається ідея проєкту чи програми. Така ідея може виникнути як спонтанно, так і в результаті «мозкового штурму», проведення прикладних або фундаментальних досліджень, дослідно-конструкторських робіт з визначення нового напрямку діяльності підприємства або зі створення принципово нової технології чи продукції. Першоджерелом ідеї соціального проєкту чи програми

можуть слугувати як потреби групи інвесторів, так і підприємства, окремого регіону, чи навіть країни в цілому.

Необхідно перед початком роботи над соціальним проектом чи програмою ідентифікувати всіх сторін, зацікавлених у розв'язанні проблемної ситуації, яка покладена в основу соціального проекту чи програми. Також необхідно з'ясувати, які сторони можуть чинити опір, так само як з'ясувати різноманітні інтереси та сформувані моделі, які можуть їх узгодити задля того, щоб зменшилася соціальна напруга під час наступних дій. Також необхідно виділити в окремий етап концептуальну стадію, що зробить можливим опрацювання потенційних ризиків і загроз. О. Пономаренко переконаний, що основними ризиками, які можуть виникнути при сприйнятті соціального проекту, можуть бути: «розрив» у знаннях - коли виконавці не розуміють очікування клієнтів; «розрив» у стандартах - коли сторони не можуть встановити якісні стандарти, які будуть відповідати очікуванням клієнтів; «розрив» у ефекті реалізації - коли виконавець соціального проекту чи програми нездатен забезпечити якісну реалізацію проекту у відповідності до встановлених стандартів; «розрив» у ефекті реалізації – нездатність забезпечити реалізацію соціального проекту чи програми належної якості у відповідності до встановлених стандартів; «розрив» у комунікаціях – невідповідність передана інформація не відповідає якості соціального проекту чи програми, їх фактичному рівню.

Приділення більшої уваги цінностям, інтересам, потребам та мотивам різних груп зацікавлених сторін дозволить підвищити ефективність всіх наступних стадій управління соціальним проектам, в тому числі задля вибору більш доцільних методів та інструментів його реалізації та досягнення чітко визначених результатів у обмежений строк дії проекту.

На етапі розробки соціального проекту важливим та необхідним є представлення найбільш повної його характеристики за всіма можливими критеріями. Це дозволить ідентифікувати проект, розробити його точний профіль, з'ясувати особливості.

Європейська Комісія, завданням якої є реалізація та фінансування соціальних проєктів в межах програм допомоги, визначає життєвий цикл наступним чином:

- розробка програми допомоги;
- визначення (ідентифікація) проєктної ідеї;
- оцінка;
- фінансування;
- впровадження (реалізація);
- оцінювання результатів;
- розробка нової програми допомоги [25, с. 44].

Остаточний звіт зазвичай складається з: короткої анотації про виконання проєкту; узагальнень щодо цілей і контексту проєкту; опису основних результатів, досягнень проєкту; опису ширшого спектру переліку засобів подальшого поширення і використання його результатів, очікувань щодо його подальшого впливу на суспільство (цільову групу), соціально-економічних результатів проєкту [25, с. 44].

Звіт має базуватися на якісних та кількісних індикаторах, визначених у проєктній заявці. Фінансова частина звіту є узагальненням проміжних фінансових звітів за попередні періоди і включає чітку ідентифікацію всіх відхилень у використанні коштів. Остаточний звіт повинен супроводжуватися фотографіями, що відображають проєктну діяльність та результати, копіями публікацій, списками учасників проведених заходів, копіями фінансових документів і т.д. Слід відзначити, що більшість донорів мають власні форми для звітів, які можуть включати як описову, так і фінансову інформацію. Деякі грантодавці проводять або вимагають незалежного фінансового аудиту проєкту [25, с. 44].

Загалом, процес ідентифікації соціальних проєктів і програм логічно вписується в загальний процес розробки соціальних проєктів і програм, який складається з наступних етапів.

Етап 1. Аналіз суспільної потреби, обґрунтування актуальності, необхідності та значущості обраного напрямку.

Етап 2. Уточнення мети розробки соціального проєкту та визначення його завдань.

Етап 3. Складання завдання на проєктування і визначення ключових параметрів – встановлення етапів реалізації проєкту.

Етап 4. Ухвалення рішення у вигляді конкретної програми дій – механізм реалізації проєкту.

Етап 5. Встановлення обов'язків та відповідальності учасників проєкту.

Етап 6 . Визначення конкретних результатів кожного окремого етапу та проєкту в цілому [20, с. 377].

Ідентифікація механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм включає в себе розгляд теоретичних аспектів цього процесу, з яких ключовими є наступні: стадії життєвого циклу проєкту (розробка та реалізація соціальних проєктів зазвичай проходять через кілька стадій життєвого циклу, включаючи постановку завдань, планування, розробку, виконання, моніторинг та оцінку. Розуміння цих стадій важливо для ефективного управління проєктом); цілі та завдання проєкту (кожен соціальний проєкт повинен мати чітко сформульовані цілі та завдання. Цілі визначають бажаний результат, який має бути досягнутий, тоді як завдання вказують на конкретні кроки, які потрібно зробити для досягнення цілей); соціальна проблема (соціальні проєкти часто виникають як реакція на певну соціальну проблему або потребу в спільноті. Важливо визначити цю проблему і зрозуміти, як проєкт спрямований на її вирішення); спільнота та стейкхолдери (розробка і реалізація проєкта пов'язані з різними зацікавленими сторонами, включаючи громаду, науковців, урядовців, бізнес, та інші стейкхолдери. Важливо залучити їхню підтримку та співпрацю впродовж всього процесу); фінансування та ресурси (ідентифікація джерел фінансування та ресурсів є ключовою складовою розробки та реалізації проєкта. Це включає в себе розгляд можливих джерел фінансування, бюджетування, та планування витрат); моніторинг та оцінка (постійний

моніторинг та оцінка результатів є важливими аспектами реалізації соціальних проєктів. Вони дозволяють визначити ефективність проєкту та вносити необхідні корективи); правовий та регуляторний контекст (співпраця з відповідними правовими та регуляторними органами важлива для дотримання законодавства та нормативів, що стосуються соціальних проєктів); комунікація та звітність (інформування громади та стейкхолдерів про процес та результати проєкту є важливим елементом ефективної реалізації).

Врахування цих теоретичних аспектів допомагає розробити та успішно реалізувати соціальний проєкт чи програму, спрямовані на вирішення важливих соціальних питань і покращення якості життя громади.

## Висновки до розділу 1

1. Соціальні проєкти та програми відіграють вирішальну роль у створенні позитивного соціального впливу та зміні життя людей, які стикаються з різними проблемами. Вони можуть здійснюватися державними установами, некомерційними організаціями, програмами корпоративної соціальної відповідальності або окремими ініціативами з метою певних (переважно, позитивних) змін у суспільстві.

2. Загалом, соціальні проєкти та програми можна класифікувати за різними критеріями, такими як: спосіб управління та фінансування, за напрямками діяльності, за масштабом, за фінансуванням та характером пропонованих змін, за рівнем складності, за класами, за тривалістю реалізації, за сферою діяльності, за спрямованістю, за джерелами фінансування, за типом керівної структури, за обсягом охоплення, за проблемою, що потребує розв'язання.

3. Ідентифіковано механізми розробки та реалізації проєктів і програм в Україні. Ідентифікація механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм включає в себе розгляд теоретичних аспектів цього процесу, з яких ключовими є наступні: стадії життєвого циклу проєкту (розробка та реалізація

соціальних проєктів зазвичай проходять через кілька стадій життєвого циклу, включаючи постановку завдань, планування, розробку, виконання, моніторинг та оцінку. Розуміння цих стадій важливо для ефективного управління проєктом); цілі та завдання проєкту (кожен соціальний проєкт повинен мати чітко сформульовані цілі та завдання. Цілі визначають бажаний результат, який має бути досягнутий, тоді як завдання вказують на конкретні кроки, які потрібно зробити для досягнення цілей); соціальна проблема (соціальні проєкти часто виникають як реакція на певну соціальну проблему або потребу в спільноті. Важливо визначити цю проблему і зрозуміти, як проєкт спрямований на її вирішення); спільнота та стейкхолдери (розробка і реалізація проєкта пов'язані з різними зацікавленими сторонами, включаючи громаду, науковців, урядовців, бізнес, та інші стейкхолдери. Важливо залучити їхню підтримку та співпрацю впродовж всього процесу); фінансування та ресурси (ідентифікація джерел фінансування та ресурсів є ключовою складовою розробки та реалізації проєкта. Це включає в себе розгляд можливих джерел фінансування, бюджетування, та планування витрат); моніторинг та оцінка (постійний моніторинг та оцінка результатів є важливими аспектами реалізації соціальних проєктів. Вони дозволяють визначити ефективність проєкту та вносити необхідні корективи); правовий та регуляторний контекст (співпраця з відповідними правовими та регуляторними органами важлива для дотримання законодавства та нормативів, що стосуються соціальних проєктів); комунікація та звітність (інформування громади та стейкхолдерів про процес та результати проєкту є важливим елементом ефективного реалізації).

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Сучасний стан та проблеми соціального проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері

Так, сьогодні публічне управління переходить від спрямованості на концентрацію, нагромадження та використання ресурсів до акценту на їх розподілі та створенні. Також відбувається зсув в орієнтації від освоєння внутрішніх ресурсів до акценту на ефективність та результати. Відзначається прискорення переходу від програмно-цільового управління до проєктно-програмно-цільового управління, що передбачає розробку комплексу взаємопов'язаних проєктів і програм розвитку для ключових підсистем, заснованих на принципах антикризового та сталого розвитку [26, с. 1].

Проєктно-орієнтоване управління - це в першу чергу підхід до управління, при якому окремі замовлення і завдання, що вирішуються в рамках діяльності організації (підприємства, фірми), розглядаються як індивідуальні проєкти, до яких застосовуються принципи і методи управління проєктами [27, с. 15].

Тенденцію з'явлення та розвитку проєктно-орієнтованих організацій сьогодні можна ілюструвати на прикладі того, що протягом останніх п'ятнадцяти років у галузі маркетингу та управління якістю відбувається зміна парадигми. Замість акценту на окремих трансакціях між організаціями щодо товарів, тепер акцент переноситься на побудову стійких відносин та створення інноваційних продуктів. Цей зсув відображається і в міжнародних стандартах, таких як стандарти UNIDO та KPMG, де якість розглядається як задоволеність всіх зацікавлених сторін, а увага зосереджена на відносинах між ними.

Важливими аспектами якості цих відносин є довіра сторін одна до одної під час процесу створення інновацій, інтенсивність взаємодії, стійкість відносин до можливих розривів, і ступінь взаємної залежності сторін у розподілі ресурсів у мережі відносин, з урахуванням можливості мобілізації різних форм капіталу сторін. У цьому контексті, зв'язки стають важливішими за структуру. Тому сьогодні, в умовах швидко змінюючогося та конкурентного середовища, внутрішні та зовнішні зв'язки, що доступні організації, стають її основною конкурентною перевагою на ринку [28, с. 256].

Для прийняття максимально ефективного проектного рішення та успішної реалізації змін в об'єкті управління, суб'єкт управління повинен керуватися певними принципами. Основні з цих принципів можна виділити наступні:

- динамічність (реалізація проекту відбувається в динамічному середовищі, що впливає на нього. Наявність багатьох впливових факторів може призвести до невиконання проекту);
- ціленаправленість (проекти мають конкретні цілі та спрямовані на їх досягнення. Цілі повинні бути визначені за методикою SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні, обмежені в часі);
- координоване виконання (заємозалежні дії в проекті вимагають координованого виконання, інакше може загрожувати завершенню проекту);
- обмеженість в часі (проекти мають чітко визначений початок і кінець, і багато зусиль повинно бути спрямовано на завершення проекту в намічений термін);
- унікальність (кожний проект унікальний і має свої вимоги та особливості, що впливають на його реалізацію);
- принцип системності (проект є системою, яка складається із взаємозалежних елементів і функціонує для досягнення визначеної мети в умовах обмежених ресурсів);
- принцип холістичності (підсистеми проекту складають внутрішню єдність і пов'язані між собою у єдине ціле);

- принцип безперервності (управління проєктами вимагає корегування робіт під час отримання нових даних про об'єкт управління);
- принцип комплексності (аналіз явищ, взаємозв'язків та використання різноманітних форм і методів управління при реалізації проєкту);
- принципи забезпеченості, пріоритетності, ризикованості, об'єктивності та нелінійності в управлінні проєктами.

Наявність світових стандартів управління проєктами, які відображають сучасну методологію управління проєктами та мають міжнародне значення [29, с. 99].

Сучасний стан соціального проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері характеризується наявністю наступних етапів проведення оцінки соціальних проєктів і програм:

- 1) Необхідно визначити мету та сформуванати план.
- 2) Визначити множину аналітичних та синтетичних показників.
- 3) Визначити методику розробки моделей інтегральних відповідних показників, при цьому слід використати інструментарій економічного аналізу та провести аналіз в цілому.
- 4) Відповідні показники, сформовані на базі конкретних моделей та методи, мають бути проаналізовані.
- 5) Має бути сформована інформаційна база.
- 6) Необхідно визначити вагу показника в складі оцінки інтегрального характеру. Для цього слід використати метод експертних оцінок.
- 7) Виконати релевантні розрахунки та оцінити отримані результати.
- 8) Прийняти управлінське рішення, яке визначить ієрархію проєктів та програм, що будуть реалізовуватись на конкретній території та матимуть спрямованість на зростання рівня використання наявного потенціалу та/або подолання депресивності.
- 9) Реалізувати проєкт задля досягнення соціального синергічного ефекту.

До основних рис сучасної проєктно-орієнтованої організації можна віднести наступні:

- значний акцент на нагромадженні інтелектуального потенціалу працівників;
- підпорядкованість досягненню цілей та вирішенню завдань, що входять в стратегію внутрішньоорганізаційного централізованого проєктування;
- висока увага приділяється інформації та персоналу, що сприяє ефективним зв'язкам в організації. Вимагається створення нового типу працівника, чий найважливіші риси визначаються загальним рівнем розвитку трудової особистості та розширеним спектром загальних здатностей та потреб учасників трудової взаємодії;
- стратегічна мета організації спрямована не лише на покращення професійного трудового потенціалу, але й на розвиток здатності співробітників до новаторства, творчості та раціоналізаторства [30, с. 69].

Інформаційна природа діяльності проєктно-орієнтованих організацій, де інформація виступає як ресурс і товар одночасно.

Для проєктів у сфері публічної сфери важливою є питання публічності та прозорості процесів, пов'язаних з подачею, вибором та фінансуванням проєктів, а також звітності та результативності проєктів перед різними зацікавленими сторонами, включаючи громадян, ЗМІ, депутатів, інвесторів та донорів. З особливим акцентом на зростаючий громадський контроль в Україні, однією з ключових аспектів проєктного підходу є забезпечення довіри між органами влади, державними установами, підприємствами та громадянами, а також підприємствами.

У розробці проєктів на місцевому рівні важливо враховувати інтереси територіальних громад, залучати громадськість до обговорення проблем, пошуку рішень та ознайомлення з прийнятими рішеннями. Для цього можуть використовуватися різні інструменти, такі як громадські слухання, зустрічі з громадою, опитування населення, широкий розповсюдження інформації про

проведення заходів, а також представництво місцевих громадських організацій у співпраці та спільних проєктах.

Комунікація з різними цільовими групами має відбуватися на постійній основі і впливати на подальші рішення органів влади [30, с. 69].

Проблема недофінансування та незавершення проєктів через брак коштів є актуальною у сфері проєктного менеджменту в Україні. Однією з ключових труднощів є високий ризик перевищення кошторисної вартості проєкту. Ця проблема виникає внаслідок низьких початкових оцінок витрат на проєкт, значного періоду між розрахунками і складанням проєкту, а також великої затримки в процесах експертизи, відбору та забезпечення фінансування. Цей процес може розтягуватися на два роки.

Інфляційні процеси та зміни у керівництві, а також перенесення пріоритетів у фінансуванні проєктів впливають на фінансування та своєчасне виконання таких проєктів. Додатково виникає проблема дефіциту кваліфікованих кадрів для розробки та реалізації проєктів. Частина проєктів, які успішно пройшли відбір, не отримують фінансування через відмову відповідальних посадових осіб у виконанні бюрократичних завдань, таких як підготовка необхідної документації, вчасна оплата відповідно до бюджетних вимог, а також проведення моніторингу та виконання додаткових робіт працівниками органів державної та місцевої влади, при цьому зважаючи на їхні невисокі заробітні плати. Тому актуальними залишаються питання формування проєктних команд та організація їх роботи. У сфері публічного управління виникають проблеми в виділенні осіб, які виконують функціональні обов'язки згідно з посадовими інструкціями та визначення їх результативності під час реалізації проєкту [30, с. 71].

Стан соціального проєктно-орієнтованого управління характеризується наступними рисами: зростання інтересу до соціальних проєктів (в сучасних умовах спостерігається збільшений інтерес як соціальних служб, так і держави до соціальних проєктів. Це викликане бажанням покращити соціальні умови життя громадян, зменшити негативні соціальні явища і підвищити якість

надання соціальних послуг); розширення спектру соціальних проєктів (сучасні соціальні проєкти охоплюють широкий спектр галузей, включаючи освіту, охорону здоров'я, розвиток міст та інфраструктуру, соціальний захист, та багато інших сфер); використання інноваційних методів та технологій (сучасні соціальні проєкти використовують інноваційні методи, технології та інструменти для досягнення своїх цілей. Це може включати в себе використання цифрових рішень, штучного інтелекту, аналізу даних, та інше).

Проблеми соціального проєктно-орієнтованого управління: недостатнє фінансування (багато соціальних проєктів стикаються з недостатнім фінансуванням, що може обмежувати їхню ефективність та масштаб. Недостатні ресурси часто стають перешкодою для реалізації інноваційних проєктів); відсутність координації (у багатьох випадках соціальні проєкти реалізуються різними установами та організаціями, що може призводити до відсутності координації та дублювання зусиль. Важливо розвивати механізми спільної роботи і координації між різними структурами); потреба в оцінці та моніторингу (ефективність соціальних проєктів потребує постійного моніторингу та оцінки результатів. Однак не завжди належна увага приділяється цим аспектам, що може призводити до втрати ефективності та неефективного використання ресурсів); прозорість та відкритість (для успішної реалізації соціальних проєктів важливо забезпечити прозорість та відкритість у прийнятті рішень, використанні ресурсів та звітності перед громадськістю. Недостатня прозорість може викликати недовіру і конфлікти; соціальна підтримка і участь громади (без активної участі та підтримки громади соціальні проєкти можуть стати менш успішними. Важливо включити громаду в процес прийняття рішень та розробки проєктів).

2.2. Характеристика основних механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів і програм в Україні

На думку О.В. Матюшенка, систему основних механізмів розробки та реалізації соціальними проєктами і програмами складають: нормативно-правовий, інституційно-організаційний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний [31, с. 5]. Розглянемо ці механізми детальніше.

Поняття нормативно-правового механізму управління соціальними проєктами відноситься до інституціонального забезпечення діяльності суб'єктів публічного управління у сфері соціального розвитку. Це означає легалізацію їх взаємодії під час реалізації соціальних проєктів, а також створення відповідних правових умов, правил та організаційних структур, в межах яких здійснюється загальне управління соціальним проєктом і проводиться моніторинг і контроль.

Регулювання фінансового забезпечення соціальних проєктів є окремим компонентом нормативно-правового механізму. Іншими словами, нормативно-правове забезпечення, а в цілому правова система, як стверджують деякі дослідники, представляють собою не лише одну з проблем теорії права і публічного управління, але також розглядаються як важливий інституційний елемент [32, с. 43]. Тому сутність та зміст нормативно-правового механізму мають тісний зв'язок з поняттями правового та державного регулювання. З цього приводу важливо підкреслити згоду з визначенням Ткачука О. та Турчака В., згідно з яким нормативно-правовий механізм є теоретико-методологічною категорією, яка визначає зв'язки, правові інструменти та функції, які використовуються у процесі державного регулювання на різних етапах і надають можливість узгоджувати всі можливі нормативно-правові інструменти, на основі яких відбувається регулювання [33, с. 57]. Крім того, важливо відзначити, що структура нормативно-правового механізму є складною системою, що включає суб'єктів, принципи, інструменти, технології та інші засоби, які забезпечують діяльність суб'єктів публічного управління у відповідній галузі. Узагальнюючи опис нормативно-правового механізму управління соціальними проєктами, можна сказати, що процес нормативно-правового регулювання діяльності в галузі публічного управління та адміністрування базується на правовій свідомості суб'єктів, їх правовій

культури, а також на встановлених та закріплених принципах, які в комплексі становлять систему нормативно-правового впливу.

Виходячи з цього, ми можемо обґрунтувати сутність нормативно-правового механізму управління соціальними проектами у чотирьох аспектах.

1) Регулювання проєктної діяльності суб'єктів публічного управління на концептуальному рівні. Цей аспект характеризується об'єктивною необхідністю у розвитку України як демократичної європейської держави, в розвитку інститутів громадянського суспільства та їх залученні до публічного управління. Також він включає в себе реформування та розвиток соціальної сфери з використанням представників недержавного сектору економіки (бізнес-структур).

2) Інституційне забезпечення процесу управління соціальними проектами. Цей аспект характеризується об'єктивною необхідністю в створенні та функціонуванні публічних інститутів, які здійснюють професійну діяльність у сфері управління соціальними проектами з використанням представників бізнесу та науково-експертного середовища, а також залучення громадськості до різних етапів соціального проєктування в Україні.

3) Режимне регулювання управління соціальними проектами. Цей аспект представляє собою окремий вид нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності в сфері публічного управління, який включає в себе сукупність правових інструментів у сфері соціального розвитку, де всі учасники соціального проєкту взаємодіють як суб'єкти та об'єкти проєктної діяльності.

4) Методично-інструктивна регламентація проєктної діяльності. Цей аспект характеризується наявністю правового регулювання взаємодії різних суб'єктів та об'єктів проєктної діяльності у сфері соціально-економічного розвитку. Він включає в себе сукупність регуляцій, процедур, алгоритмів, технологій, правил, функцій і повноважень для всіх учасників соціального проєкту на кожному етапі [31, с. 9].

В нормативному аспекті, до тематики дослідження мають відношення наступні міжнародні нормативно-правові акти: Всесвітня декларація ООН «Про

забезпечення виживання, захисту та розвитку дітей» [34], Європейська соціальна хартія [35], Європейський кодекс соціального забезпечення [36], Європейська конвенція про захист прав людини і основних свобод [37], Конвенція Міжнародної організації праці із соціальних питань [38], Конвенція ООН про права дитини [39], Конвенція ООН про права інвалідів [40], Стандартні мінімальні правила ООН з адміністрування правосуддя у справах неповнолітніх (Пекінські правила) [41].

Щодо законодавства України, то тут, насамперед, варто відзначити Конституцію України [42] та наступні Закони України: «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю» [43], «Про соціальні послуги» [44], «Про охорону дитинства» [45], «Про здійснення державних закупівель» [46], «Про місцеве самоврядування в Україні» [47], «Про місцеві державні адміністрації» [48], «Про громадські об'єднання» [49], «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [50], «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» [51], «Про звернення громадян» [52], «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [53], «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [54], «Про статус та соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» [55], «Про державну допомогу сім'ям з дітьми» [56], «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [57], «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [58], «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» [59], «Про основи соціального захисту бездомних громадян і безпритульних» [60], «Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю» [61], «Про співробітництво територіальних громад» [62], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [63], «Про запобігання та протидію домашньому насильству» [64], «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [65].

Діють в Україні і Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [66], Національна стратегія у сфері прав людини [67], Стратегія реформування системи надання соціальних послуг [68].

Є чинними в Україні і ряд типових нормативно-правових актів, серед них є, зокрема, Типове положення про відділення (групу) підтриманого проживання осіб похилого віку та осіб з інвалідністю [69], Типове положення про відділення (групу) транзитного перебування [70], Положення про наставництво та Типовий договір про наставництво п'ятиденного стаціонарного догляду [71], Типове положення про відділення паліативного догляду громадян похилого віку, осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю [72], Порядок створення та діяльності сім'ї патронатного вихователя, влаштування, перебування дитини в сім'ї патронатного вихователя [73], Порядок оплати послуг патронатного вихователя та виплати соціальної допомоги на утримання дитини в сім'ї патронатного вихователя [74], Типовий договір про патронат над дитиною [75].

Прикладом регіональних соціальних програм, які діяли в Україні в різні часи, є Обласна цільова програма сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021-2027 роки [76], Цільова соціальна комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту в Дніпропетровській області до 2024 року [77], Регіональна цільова соціальна програма «Молодь Дніпропетровщини» на 2022 - 2026 роки [78], Регіональна цільова соціальна програма розвитку сімейної та гендерної політики у Дніпропетровській області на 2023 – 2027 роки [79], Регіональна соціальна програма запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі в Дніпропетровській області на період до 2025 року [80], Регіональна цільова соціальна програма «Освіта Дніпропетровщини» до 2024 року [81], Регіональна програма оздоровлення та відпочинку дітей Дніпропетровської області у 2014 - 2025 роках [82], Обласна програма «Здоров'я населення Дніпропетровщини» на 2020 - 2024 роки [83].

Інституційно-організаційний механізм управління соціальними проєктами представляє собою систему державних інституцій, установ та організацій, які відповідають за загальне регулювання проєктної діяльності в

сфері публічного управління, розробку методичного забезпечення для регулювання відносин між державними та недержавними суб'єктами соціальних проєктів під час їх реалізації. Інституційно-організаційний механізм управління соціальними проєктами включає організаційні стимулюючі та контролюючі компоненти і базується на використанні технологій, інструментів та методів, а також на існуванні окремих структур, які мають відповідні повноваження в галузі управління проєктами у сфері публічного сектора та в сукупності надають необхідні ресурси для процесу управління соціальними проєктами [84].

Загалом, описуючи інституційно-організаційний механізм управління соціальними проєктами як систему, де взаємодіють за термінами, ресурсами та виконавцями заходів, можемо визначити наступні особливості: одночасна участь в управлінні соціальним проєктом великої кількості дійових осіб (учасників); необхідність мобілізації та перерозподілу ресурсів, необхідних для реалізації соціального проєкту; присутність власних інтересів у кожній групі стейкхолдерів, які необхідно узгодити в процесі реалізації соціального проєкту.

У цьому контексті соціальний проєкт можна розглядати як організаційну систему, яка складається з таких організаційних елементів: управлінська підсистема; функціонування окремої підсистеми як об'єкта управління; організаційна інфраструктура; механізм функціонування.

Деякі вітчизняні науковці розглядають організаційний механізм управління проєктом як систему взаємопов'язаних і послідовних дій суб'єктів управління проєктом, які гармонізовані з наявним набором засобів і регулюючих методів, і які забезпечують перетворення ухвалених рішень в результати проєкту [85, с. 76]. Отже, організаційний механізм управління соціальним проєктом може бути розглянутий як конкретний регламент взаємодії організаційних компонентів соціального проєкту та процедура ухвалення управлінських рішень з питань проєкту. Регламент визначається відповідним організаційним документом для організації діяльності та

процедурою - це сукупність необхідних управлінських операцій, які виконуються згідно з визначеним і схваленим алгоритмом.

Отже, інституційно-організаційний механізм управління соціальним проектом можна розглядати на кількох рівнях:

1) стратегічний рівень, де необхідно створити відповідну організаційну структуру - проектний офіс, що візьме на себе організацію управління соціальним проектом;

2) функціональний (тактичний) рівень, на якому може бути сформована команда управління соціальним проектом та/або група реалізації соціального проекту;

3) операційний рівень, який відповідає за виконання робіт у процесі реалізації соціального проекту відповідно до затвердженого плану.

Специфіка чинного фінансового механізму управління соціальним проектом, який за своєю суттю є неприбутковим, однак спрямований на створення певного суспільного блага, включає наступні три складові: бюджетне фінансування державних цільових програм і державна підтримка соціальних інвестиційних проектів; державне фінансування соціальних послуг в рамках технології соціального замовлення; багатоканальне фінансування, що передбачає акумуляцію ресурсів із різних джерел, включаючи державні та місцеві бюджети, міжнародні інвестиційні фонди, кошти з державних, регіональних та місцевих програм, благодійних фондів, грантове фінансування, кошти, зібрані в рамках пожертв та волонтерських рухів, а також кошти, одержані від діяльності державних підприємств, банківські кредити та самофінансування [31, с. 11].

Зазначимо, що найбільш ефективним із вищеперерахованих є механізм багатоканального фінансування, що дозволяє здійснювати фінансове забезпечення із різних джерел та ресурсів.

У межах механізму багатоканального фінансування важливо враховувати наступні аспекти: проекти, які реалізуються через публічно-приватне партнерство, є однією з ефективних форм залучення внутрішніх ресурсів для

розвитку на регіональному та місцевому рівнях. Вони також активізують фінансування соціальних програм і проєктів, які можуть мати мультиплікативні ефекти; грантове фінансування, надане спеціалізованими фондами, засноване на принципах адресності, конкурсності, безоплатності та безповоротності; механізм багатоканального фінансування передбачає розробку процедур пошуку потенційних інвесторів, грантодавців та фондів. Розвиваються технологічні, технічні та інформаційні можливості для проведення таких операцій, включаючи фандрайзинг, краудфандинг та ендаумент.

Основною умовою для забезпечення багатоканального фінансування в рамках соціального проєкту є його відповідність вимогам, цінностям та пріоритетам вказаних каналів, методів та джерел фінансування, а саме інвесторів, грантодавців та фондів.

Інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальними проєктами має на меті сприяти узгодженню інтересів всіх зацікавлених стейкхолдерів у сфері соціального проєктування, а також впровадженню соціальних інновацій. Ці стейкхолдери включають в себе органи влади, бізнес-середовище, представників громадськості, донорів та інвесторів. Головна мета цього механізму полягає в забезпеченні належного рівня інформаційної взаємодії між усіма учасниками соціального проєкту та регулюванні внутрішніх і зовнішніх, формальних і неформальних, вертикальних і горизонтальних, офіційних і неофіційних, а також письмових, усних і інших видів комунікації протягом всього процесу управління соціальним проєктом.

Інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальними проєктами включає в себе такі ключові процеси: планування управління комунікаціями, здійснення управління комунікаціями, а також контроль над комунікаціями на всіх етапах реалізації соціального проєкту.

Загалом, розробка і впровадження комунікаційної стратегії для конкретного соціального проєкту повинно охоплювати інформаційно-комунікаційні заходи на передпроектному етапі, етапі розробки проєкту, етапі реалізації та завершення проєкту. Зазвичай, комунікаційна стратегія для

соціального проєкту розглядається як комплексна програма дій, спрямована на вибір найбільш пріоритетних інструментів маркетингових та соціальних комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення інтегративного впливу на стейкхолдерів, які є ключовою аудиторією проєкту. Головне призначення комунікаційної стратегії соціального проєкту полягає в забезпеченні інформаційного супроводу соціальних змін, які передбачені проєктом.

При аналізі особливостей інформаційно-комунікаційного механізму управління соціальним проєктом виявляється, що він базується на інформаційних, комунікаційних, гуманітарних та соціальних технологіях. Розробка комунікаційних стратегій для соціальних проєктів повинна ґрунтуватися на комплексному системному підході COMBI (Communication for Behavioural Impact - комунікація для впливу на поведінку), який був запропонований Еверхолдом Х. та Елілом Р. для створення плану комунікацій [86].

З огляду на переваги маркетингових комунікацій та технологій маркетингу і соціальної реклами, запропонованих Гельмусом Т., Пауль К., Глен Р. [87, с. 59], а також підкреслених Сиваком Т. [88, с. 84], слід враховувати наступні важливі аспекти під час розробки комунікаційного плану для соціального проєкту: чітке розуміння цільової аудиторії, яка включає стейкхолдерів соціального проєкту; визначення бажаного образу майбутнього стану соціальної системи з обов'язковим осмисленням; використання ключових концепцій брендингу; синхронізація дій усіх учасників соціального проєкту, таких як державні установи, організації, органи місцевого самоврядування, бізнес-структури, представники громадськості тощо; задоволення потреб та сподівань громадськості, які є кінцевими користувачами результатів соціального проєкту; забезпечення зворотного зв'язку із цільовими аудиторіями соціального проєкту та врахування отриманих результатів; використання досвіду комунікаційних та інформаційних кампаній соціального маркетингу та соціальної реклами.

### 2.3. Особливості формування та реалізації проєктів і програм в умовах воєнного стану в Україні

Умови повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України викликали серйозні виклики для формування та реалізації проєктів і програм. В цьому аспекті необхідно враховувати наступні фактори. Воєнний конфлікт ускладнює формування та реалізацію проєктів і програм через загрозу для життя та здоров'я громадян. Тому спеціальні заходи безпеки повинні бути включені в кожен проєкт, щоб забезпечити безпеку персоналу і оточуючого середовища. Умови вторгнення можуть призвести до зміни адміністративних кордонів і структури управління. Це вимагає перегляду та адаптації проєктів і програм під нові реалії та умови управління. Також воєнний конфлікт призводить до значних економічних втрат та руйнування інфраструктури. Потрібні проєкти та програми для відновлення та відновлення інфраструктури, а також для підтримки економіки [89, с. 131]. Вторгнення може призвести до гуманітарної кризи, зокрема, до внутрішнього переміщення населення. Проєкти і програми повинні враховувати потреби внутрішньо переміщених осіб та надавати гуманітарну допомогу. Політична нестабільність і міжнародний тиск можуть впливати на реалізацію проєктів та програм. Потрібно враховувати ці аспекти та співпрацювати з міжнародними партнерами [90, с. 7]. Умови конфлікту часто супроводжуються дезінформацією та пропагандою. Проєкти та програми повинні включати заходи для протидії дезінформації та сприяння об'єктивному інформуванню громадян [91]. Внутрішнє переміщення та втрата робочих місць можуть призвести до серйозних соціальних проблем. проєкти та програми мають сприяти реінтеграції та надавати можливості для навчання та зайнятості. Важливо включити місцеві громади в процес формування та реалізації проєктів та програм, забезпечуючи їхню активну участь та враховуючи їхні потреби та погляди.

Загальна ідея в умовах вторгнення полягає в тому, що проєкти і програми повинні бути спрямовані на полегшення гуманітарних та соціальних наслідків

конфлікту, відновлення і розвиток території та забезпечення безпеки та благополуччя громадян.

При формуванні та реалізації проєктів і програм в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України необхідно враховувати різноманітні фактори, оскільки конфлікт має комплексний характер і впливає на різні сфери суспільства та господарства. Основні фактори, які потрібно враховувати, включають:

- визначення ступеня воєнного конфлікту та впливу воєнних дій на територію є ключовим фактором. Це включає в себе зони конфлікту, прифронтові області, приділення уваги військовій безпеці та відносинам з окупаційною адміністрацією;

- акцент на гуманітарних питаннях, таких як надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, врятування життів та забезпечення доступу до основних потреб населення;

- оцінка втрат і руйнувань внаслідок конфлікту, включаючи знищення інфраструктури та втрату робочих місць. Формування проєктів для відновлення та стимулювання економіки [89, с. 131];

- врахування внутрішнього переміщення населення, потреб в освіті та охороні здоров'я, вплив на психологічний стан громадян;

- взаємодія з міжнародними партнерами, дипломатичні ініціативи та політичні домовленості;

- включення місцевих громад в процес формування та реалізації проєктів, врахування їхніх потреб та особливостей;

- заходи для забезпечення об'єктивного інформування громадян та відстоювання правдивої інформації в умовах дезінформації та пропаганди;

- включення заходів для забезпечення безпеки персоналу та об'єктів проєктів в умовах воєнного конфлікту;

- врахування впливу військових дій на навколишнє середовище та розробка заходів для зменшення негативного впливу;

- наявність механізмів моніторингу та оцінки ефективності проєктів та програм, а також зворотного зв'язку з учасниками та користувачами.

Загальна мета полягає в тому, щоб формування та реалізація проєктів і програм в умовах конфлікту сприяли полегшенню гуманітарних наслідків, відновленню території та підтримці громадян, які постраждали від вторгнення.

При формуванні та реалізації проєктів і програм в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, необхідно включати наступні ідеї та принципи:

- орієнтація на гуманітарні цілі, такі як забезпечення безпеки, життєвого годування, медичної допомоги і житлових умов для постраждалих населених пунктів;

- використання і підтримка місцевих ініціатив та ресурсів для підвищення стійкості та відновлення спільнот;

- гарантування захисту прав людини, включаючи право на освіту, медичний догляд, безпеку і безпеку житла. Розробка проєктів та програм з урахуванням довгострокових наслідків і сталого відновлення;

- підтримка миротворчих і дипломатичних ініціатив для врегулювання конфлікту і відновлення миру. Залучення різних соціальних груп, включаючи вразливі категорії, у процес формування та реалізації проєктів;

- співпраця з іншими організаціями, які надають гуманітарну допомогу, та координація дій для запобігання дублюванню та оптимізації ресурсів;

- використання новітніх технологій і інновацій для покращення ефективності проєктів і програм;

- сприяння самообслуговуванню та самостійності спільнот у процесі відновлення;

- захист від дезінформації та пропаганди, забезпечення доступу до достовірної інформації для населення [91];

- врахування культурних та соціальних особливостей спільнот у процесі реалізації проєктів; - використання систем моніторингу та оцінки для визначення результатів та корекції дій;

- розповсюдження досвіду та успішних підходів між організаціями і регіонами.

Ці ідеї спрямовані на досягнення покращень для постраждалих громад і відновлення території в умовах конфлікту та вторгнення.

## Висновки до розділу 2

1. Сучасний стан проектно-орієнтованого управління в публічній сфері характеризується такими рисами як зростання інтересу до соціальних проєктів, розширення спектру соціальних проєктів, використання інноваційних методів та технологій. Проблеми соціального проектно-орієнтованого управління: недостатнє фінансування (багато соціальних проєктів стикаються з недостатнім фінансуванням, що може обмежувати їхню ефективність та масштаб. Недостатні ресурси часто стають перешкодою для реалізації інноваційних проєктів); відсутність координації (у багатьох випадках соціальні проєкти реалізуються різними установами та організаціями, що може призводити до відсутності координації та дублювання зусиль. Важливо розвивати механізми спільної роботи і координації між різними структурами); потреба в оцінці та моніторингу (ефективність соціальних проєктів потребує постійного моніторингу та оцінки результатів. Однак не завжди належна увага приділяється цим аспектам, що може призводити до втрати ефективності та неефективного використання ресурсів); прозорість та відкритість (для успішної реалізації соціальних проєктів важливо забезпечити прозорість та відкритість у прийнятті рішень, використанні ресурсів та звітності перед громадськістю. Недостатня прозорість може викликати недовіру і конфлікти; соціальна підтримка і участь громади (без активної участі та підтримки громади соціальні проєкти можуть стати менш успішними. Важливо включити громаду в процес прийняття рішень та розробки проєктів).

2. Основними механізмами розробки та реалізації соціальних проєктів і програм в Україні є нормативно-правовий, інституційно-організаційний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний.

Поняття нормативно-правового механізму управління соціальними проєктами відноситься до інституціонального забезпечення діяльності суб'єктів публічного управління у сфері соціального розвитку. Це означає легалізацію їх взаємодії під час реалізації соціальних проєктів, а також створення відповідних правових умов, правил та організаційних структур, в межах яких здійснюється загальне управління соціальним проєктом і проводиться моніторинг і контроль.

Інституційно-організаційний механізм управління соціальними проєктами представляє собою систему державних інституцій, установ та організацій, які відповідають за загальне регулювання проєктної діяльності в сфері публічного управління, розробку методичного забезпечення для регулювання відносин між державними та недержавними суб'єктами соціальних проєктів під час їх реалізації.

Специфіка чинного фінансового механізму управління соціальним проєктом, який за своєю суттю є неприбутковим, однак спрямований на створення певного суспільного блага, включає наступні 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, включаючи державні та місцеві бюджети, міжнародні інвестиційні фонди, кошти з державних, регіональних та місцевих програм, благодійних фондів, грантове фінансування, кошти, зібрані в рамках пожертв та волонтерських рухів, а також кошти, одержані від діяльності державних підприємств, банківські кредити та самофінансування.

Інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальними проєктами має на меті сприяти узгодженню інтересів всіх зацікавлених

стейкхолдерів у сфері соціального проєктування, а також впровадженню соціальних інновацій.

3. Особливості формування та реалізації проєктів і програм в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України пов'язані з військовою та політичною, гуманітарною ситуацією, економічними наслідками, соціальними викликами, політичними та міжнародними аспектами, співпрацею з місцевими громадами, інформаційною безпекою і протидією дезінформації, забезпечення безпеки проєктів та програм, екологічними аспектами, моніторингом та оцінкою.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Можливості імплементації в Україні прогресивного міжнародного досвіду у сфері соціального проектування

Процес євроінтеграції включає у себе прийняття та впровадження стандартів у всіх галузях державної діяльності, включаючи підтримку підприємств. У галузі міжнародної нормативної бази (ISO) існує ряд стандартів, призначених для забезпечення сталого функціонування суб'єкта господарювання та його розвитку. Ці стандарти відповідають визначенню управління економічною безпекою [92].

Сучасні підходи до публічного управління ґрунтуються на традиційних концепціях, розроблених політологами, соціологами, філософами та управлінцями у ХХ столітті. Зазвичай розрізняють американську, британську, німецьку та французьку школи управління. Також існують інші підходи та концепції до класифікації сучасного публічного управління, залежно від географічної специфіки, які включають скандинавську, піренейську, або південно-європейську концепції.

Американська концепція публічного управління характеризується максимізацією ефективності при мінімізації витрат ресурсів, синхронізацією адміністративних і бюджетних процесів, сприянням співпраці між різними рівнями державного управління і розвитком теорії децентралізації.

Британська школа публічного управління відзначається трактуванням свободи індивідуума як непорушної межі, яку влада не може порушувати, поняттям відповідальності перед громадою, та легітимності влади в контексті державного управління.

Німецька школа публічного управління вирізняється концепцією ідеального державного управління на основі бюрократичних принципів та демократичної легітимації влади.

Французька школа публічного управління вплинула на розвиток концепції технократії, технодемократії та плюралістичної демократії, а також на впровадження інформаційних технологій у державному управлінні.

Крім того, інші концепції та підходи розвиваються в контексті інформаційного суспільства та глобалізації, зокрема, концепція електронного уряду та інтерактивного управління. Вони спрямовані на поліпшення послуг, що надаються громадянам та залучення їх до прийняття та реалізації державних рішень [93, с. 9-10].

Цікавою є точка Є.В. Мураєва щодо використання міжнародного досвіду при розробці стратегії розумних міст України в умовах цифрової економіки. Дослідник пише, що для розробки стратегії розумних міст України важливим кроком є аналіз і узагальнення існуючих стратегій розбудови розумних міст, які отримали визнання у міжнародних рейтингах як найрозумніші міста світу. Серед Топ-10 міст, які вирізняються в цьому напрямку, можна виділити Лондон, Сінгапур та Відень. Париж також слідує шляхом впровадження стратегії розумного міста, і Чикаго є відмінним прикладом міста, яке активно розробляє стратегію розумного міста.

Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду управління розумними містами допомагає визначити візію та місію розумного міста, встановити стратегічні цілі з використанням системи SCBSC, а також сформулювати стратегічні принципи. Важливо залучити громадян та інших стейкхолдерів до процесу розробки стратегії розумного міста. Крім того, необхідно комплексно використовувати зарубіжний досвід та партнерські підходи в управлінні розвитком розумних міст у цифрову епоху для покращення якості місцевого самоврядування і надання публічних послуг громадянам. У цьому контексті можна взяти на увагу приклад Лондона, де була створена Рада Розумного міста, об'єднуючи науковців, представників технологічного сектору, підприємців і

місцеву владу для консультативної підтримки мера та директора з цифрових технологій у впровадженні нових цифрових рішень [94, с. 18].

Заслуговує на увагу і позиція В.П. Власової та І.П. Тарновської щодо використання міжнародного досвіду у сфері концесійних проєктів.

Окреслимо основні моменти.

Японія. Розвиток транспортної інфраструктури почався з 2016 року, коли значна частина аеропортів перейшла під управління концесіонерів. Деякі ініціативи стосовно створення парків відпочинку також були реалізовані. У сфері суспільних каналізаційних систем в 2018 році була ініційована перша концесія, яку було передано консорціуму приватних компаній, у тому числі французькому лідеру у галузі очищення води, Veolia.

Франція. Транспорт і транспортна інфраструктура. Водопостачання та водовідведення. Протягом понад 50 років в Франції приватні оператори успішно займаються будівництвом і експлуатацією об'єктів водопостачання та водовідведення.

Велика Британія. Проєкти з освітлення територій. У Бірмінгемі були запроваджені проєкти партнерства міської влади та приватного сектору з метою освітлення вулиць, доріг, міських автомагістралей, тунелів та 850 мостів. Очікувані показники енергозбереження становлять 50%. Реалізація проєкту планується протягом періоду з 2010 по 2035 роки. Охорона здоров'я. В цій країні дефіцит бюджетних коштів та протиріччя, пов'язані з масовою приватизацією, призвели до створення Приватної фінансової ініціативи. Протягом 20 років її існування було проведено реконструкцію 107 лікарень і побудовано 130 об'єктів у сфері охорони здоров'я, і більшість з них знаходиться під управлінням приватних інвесторів.

Австралія. Охорона здоров'я. Уряд вибрав єдиного приватного оператора для проєктування, будівництва та управління новими лікарнями. Цей оператор пропонує інвесторам 15-річні контракти з обов'язком не обмежувати доступність медичної допомоги. Внаслідок цього витрати держави на

будівництво зменшилися на 20%, і кількість обслуговуваних пацієнтів зросла на 30%.

Польща. Використовується механізм будівництва або відновлення існуючих об'єктів нерухомості на певній територіальній громаді з метою їхнього подальшого здачі в оренду соціально незахищеним категоріям громадян цієї громади. З іншого боку, приватний партнер може отримати інші земельні ділянки на цій же територіальній громаді з метою подальшої забудови, продажу об'єктів нерухомості й одержання прибутку [95, с. 51].

Дослідження світового досвіду показало важливі аспекти моніторингу впливу COVID-19 на концесійні проєкти.

Необхідно визначити належний рівень дій урядів, спираючись на оперативний аналіз інформації, стрес-тестування та оцінку прав та зобов'язань за угодами про публічно-приватне партнерство. Це допоможе вчасно виявляти потенційні проблеми у реалізації проєкту.

Знайти узгоджений підхід до забезпечення належного рівня послуг, які передбачені в проєкті. Цей підхід повинен базуватися на взаємному довірі та прозорості щодо розподілу збитків та вигащів між сторонами.

Замість очікування, поки приватний партнер висуне претензії та опиниться у скрутній ситуації, необхідно активно визначити ризики, пов'язані з COVID-19 для проєктів та розробити плани їх усунення.

Залучення до дискусій всіх відповідних учасників, таких як уповноважена проєктна компанія, представники державного замовника, наглядовий агент і Міністерство фінансів. У деяких випадках може бути необхідно залучити кредиторів проєктів, особливо в тих випадках, де уряд надає фінансування. Важливо також перевірити, чи відповідає проєкт державній політиці, зокрема щодо обслуговування та доступу до послуг, збереження робочих місць і використання економічних стимулів.

Визначення тривалості реалізації проєкту: чи є проєкт тимчасовим і обумовленим впливом наслідків пандемії COVID-19, чи має більш загальний характер.

Важливо уникати односторонніх дій, які можуть підірвати позицію уряду в переговорах з приватними партнерами або, що ще гірше, змусити уряд порушити свої зобов'язання за угодами.

Важливо зазначити, що раннє виявлення потенційних проблем у реалізації проєкту, через оперативний аналіз інформації, стрес-тестування та оцінку прав і зобов'язань за договором публічно-приватного партнерства (ДПП), може допомогти визначити адекватні кроки, які має вжити уряд. Наприклад, у Великій Британії були розроблені рекомендації стосовно надання підтримки постачальникам, включаючи приватні інфраструктурні (PFI) проєкти. Також було створено Керівництво з надання допомоги постачальникам (PPN 02/20), спрямоване на забезпечення безперервності бізнесу та збереження грошових потоків постачальників.

Управління проєктами Великої Британії також розробило рекомендації, включаючи PFI та приватне фінансування (PF2) проєкти, відповідно до вказівок стосовно підтримки життєво важливих послуг. Керівництво PFI/PF2 спрямоване на забезпечення надання послуг, але визнає, що підрядники можуть не завжди бути в змозі повністю виконувати контрактні зобов'язання PFI.

Важливі пункти, що враховуються в цьому керівництві PFI/PF2, включають наступне.

Сторони PFI повинні співпрацювати для забезпечення безперервного надання державних послуг населенню окремих територіальних громад.

Наслідки пандемії COVID-19 не розглядаються як форс-мажорні обставини.

Підрядники PFI повинні мати актуальні плани дій у надзвичайних ситуаціях для підтримки послуг, передбачених у проєкті.

Органи влади активно використовують можливості для підтримки державних послуг в умовах надзвичайних ситуацій, включаючи оплату персоналу та постачальників, перегляд умов контракту або стандартів (включаючи зміни у реалізації проєкту) та вживання заходів для модерації ефективності, де це необхідно.

Scottish Futures Trust опублікував документ під назвою «Керівництво для оперативних ДПП-проектів (включаючи угоди NPD, hub DBFM, PPP та PFI) та COVID-19», в якому визначено основні принципи.

Підрядники ДПП мають розглядати себе як частину відповідального державного сектора в умовах надзвичайних ситуацій.

Підрядники ДПП повинні спільно працювати та спільно використовувати ресурси, де це можливо, для забезпечення неперервності державних послуг.

Органи-замовники мають тісно співпрацювати з підрядниками ДПП, щоб використовувати всі доступні можливості для підтримки комунальних послуг у надзвичайних ситуаціях. Це включає збереження єдності у стягненні платежів (дозволяючи підрядникам ДПП оплачувати своїм співробітникам та постачальникам), перегляд умов контракту або стандартів (включаючи зміни у реалізації проекту) та вживання заходів для полегшення оплати та механізмів виконання, де це необхідно, відповідно до цих вказівок.

Підрядники ДПП повинні переконатися, що плани реалізації проекту в умовах надзвичайних ситуацій оновлені та переглянуті та обговорені з усіма виконавцями для забезпечення неперервності надання повного спектру послуг, наскільки це можливо. Головною вимогою є дотримання умов реалізації проекту посиленням вимогам щодо охорони здоров'я та безпеки, законодавчим вимогам і відповідність переглянутим експлуатаційним стандартам, які потрібно буде узгодити на місцевому рівні.

Всі сторони, включаючи спонсорів, повинні розуміти, що звичайні договірні процедури можуть бути неспроможні виконати свої зобов'язання в цих умовах [43, с. 53].

Стандарти розробляються на основі міжнародного досвіду з урахуванням експертної думки. Кілька таких стандартів, які сприяють економічній безпеці суб'єкта господарювання, включають:

ISO 22301:2012 «Безпека соціальна. Системи менеджменту безперервності бізнесу. Вимоги» — цей стандарт зосереджений на управлінні безперервністю бізнес-процесів для підвищення стійкості організацій у

секторах як державному, так і приватному. Він допомагає організаціям будь-якого масштабу підготуватися до різних видів невдач і більш ефективно відновлювати їх функціонування.

ISO 31000:2009 «Менеджмент ризиків. Принципи і керівні вказівки» — цей стандарт надає принципи і методику управління ризиками, яка застосовується до організацій незалежно від їх розміру, галузі або виду діяльності.

ISO 22320:2011 «Безпека соціальна. Менеджмент надзвичайних ситуацій. Вимоги до реагування на інциденти» — цей стандарт встановлює вимоги щодо забезпечення ефективного реагування на інциденти, зокрема, щодо отримання актуальної інформації та координації співпраці.

ISO/IEC 27033-3:2010 «Інформаційні технології. Методи і засоби забезпечення безпеки. Мережева безпека» — цей стандарт розглядає питання забезпечення безпеки інформації та містить рекомендації щодо захисту від можливих загроз і ризиків.

ISO/IEC TR 27016:2014 «Інформаційні технології. Методи захисту. Менеджмент інформаційної безпеки. Організаційна економіка» — цей стандарт розглядає питання організаційної економіки в контексті забезпечення інформаційної безпеки.

Крім того, існують стандарти, що враховують кадрову безпеку, як, наприклад, ISO 22398:2013 «Безпека соціальна. Ефективні дії у змодельованих умовах», який спрямований на підвищення навичок та співробітництва серед співробітників.

Зважаючи на те, що стандарти ISO враховують міжнародний досвід, вони можуть служити важливим інструментом для забезпечення безпеки суб'єктів господарювання та їх стабільного функціонування. Важливими напрямками в цьому контексті є підвищення ефективності управління економічною безпекою, поліпшення збору оперативної інформації для визначення ризиків та інцидентів, та забезпечення інформаційної безпеки.

### 3.2. Перспективи та вектори реалізації соціальних проєктів і програм в умовах повоєнної відбудови економіки України

Українська економіка зазнала серйозних втрат внаслідок надзвичайних умов воєнного конфлікту. Багато галузей вітчизняного господарства були вимушені шукати нові способи організації своєї діяльності в умовах військових подій. Проте навіть поступова адаптація суб'єктів господарювання до вимог воєнного стану не гарантувала підтримку бажаної економічної динаміки. Сьогодні органи влади та представники бізнесу повинні пріоритетно займатися формуванням концепцій, стратегій і тактик для відновлення економіки після завершення конфлікту.

Процес відновлення передбачає комплекс взаємопов'язаних дій, включаючи: аналіз поточного стану та функціонування окремих галузей економіки; визначення проблем, які перешкоджають їхньому динамічному розвитку; формування тактики для реструктуризації галузей, які є важливою складовою національної економічної системи, для забезпечення їхнього відновлення, активізації та стійкого зростання.

Однією з основних особливостей процесу післявоєнної відбудови є необхідність знаходити модель, яка одночасно вирішувала б численні гуманітарні, інфраструктурні та фінансові проблеми. Враховуючи глобальний характер кризи та руйнівний вплив подій, ця ситуація підкреслює важливість вивчення проблематики та потребу в розробці стратегії для післявоєнної відбудови, що є критичною для збереження потенціалу України як потужної, економічно активної та перспективної держави.

Війна завдає значних збитків Україні. Сучасна динаміка глобалізаційних процесів призводить до втрат ресурсів, потужностей, інфраструктури, людського капіталу, фінансів і конкурентоспроможності країни. В той же час, військовий конфлікт створює деякі можливості для України, зокрема переорієнтацію на нові ринки, пошук надійних союзників і торговельних

партнерів на глобальному економічному просторі, а також зменшення залежності від країни-агресора.

Однак війна призводить до великих втрат незалежно від того, як її розглядати: чи то як події, що призвели до безпрецедентного зруйнування економічної системи України, чи як можливість для зміни розвитку держави. Основні втрати включають:

Фінансові і людські втрати, зруйновану інфраструктуру і виробничі потужності, природні ресурси, призупинені інвестиційні проекти, скорочений попит населення, зруйновану транспортну інфраструктуру, заблоковані порти, обмеження на транскордонні валютні операції, а також дефіцит імпортованих енергоресурсів.

Обмеженість джерел для фінансування відновлення економіки України через грошову підтримку. Глобальна економіка переживає значну нестабільність, і багато країн світу потрапили в глибоку соціально-економічну кризу.

Зміни в структурі людського капіталу, включаючи високий рівень безробіття, масовий відтік кадрів за кордон, ризик неповернення громадян, які виїхали за кордон, а також зміни в балансі робочої сили за регіонами.

За оцінками Міністерства економіки України, 2022 рік став найважчим для вітчизняної економічної системи. Величина втрат і швидкість спаду галузей є безпрецедентними. Наприклад, в березні 2022 року війна призвела до падіння ВВП на 47-50%, порівняно з березнем 2021 року. Зміни в структурі економіки відображаються в реальному ВВП, індексі споживчих цін, сальдо поточного рахунку, міжнародних резервах і т.д. [96; 97;98]

За умови раціонального вибору інструментарію для реалізації реформ та оперативного корегування результатів, в короткостроковій перспективі українська економіка буде стабілізована, хоча можливо не досягне динамічного прогресу. При дотриманні оптимального сценарію розвитку та зниженні безпекових ризиків, вже в першій половині 2023 року можливо очікувати такі результати реформ протягом 2023–2025 років:

Зупинка спаду виробництва товарів і послуг, збільшення обсягів виробництва товарів, переважно в переробній промисловості, та послуг, розбудова інноваційних підприємств, підвищення наукової складності виробництва.

Відновлення, модернізація частково або повністю зруйнованих виробничих і інфраструктурних об'єктів.

Відновлення розірваних ланцюгів постачання продукції, розширення логістичних можливостей.

Контроль над інфляційними процесами.

Підвищення прозорості та відкритості в процесі здійснення закупівель за кошти донорів у проєктах з відновлення.

Спрощення та зрозуміліші механізми регулювання середовища, що призводить до збільшення іноземних інвестицій.

Збереження робочих місць, збільшення зайнятості та легалізація трудових відносин завдяки розвитку цифрового контролю на ринку праці.

Виконання всіх економічних передумов для отримання чотирьох свобод для України відносно вільного руху товарів, послуг, капіталу та вільного переміщення робочої сили, а також підписання угоди про приєднання України до ЄС, що передбачено на грудень 2024 року [99, с. 49].

Перспективи відновлення всієї сукупності відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) не можуть бути однозначно позитивно оцінені, оскільки вимагають значних інвестиційних ресурсів. Більш реалістичним є відновлення критичної інфраструктури, що базується на традиційних джерелах енергії. Проте таке рішення може бути обгрунтованим лише у випадку, коли існує необхідність швидкого відновлення певних об'єктів. Загалом, війна може вважатися можливістю для України знайти нових інвесторів, готових вступити на український енергетичний ринок, спонукнути до кардинальної зміни тактики використання джерел енергії та зменшення енергетичної залежності від держави-агресора і інше. У цьому контексті, головне питання стосується пріоритетів: чи слід робити поточний ремонт і відновлення існуючих об'єктів

критичної інфраструктури без кардинальної зміни механізмів використання енергоресурсів, чи ж залучати інвесторів для фінансування важких проєктів з розвитку відновлюваних джерел енергії, які, крім іншого, потребують значних часових ресурсів для впровадження.

Другим етапом повоєнного відновлення деокупованих територій є відновлення об'єктів критичної інфраструктури телекомунікаційного сектору. Важливою частиною є відновлення бізнес-активності, особливо тих, які мають критичне значення для підтримки сталого функціонування території. Кожен крок повинен спрямовуватися на:

Забезпечення громадської безпеки, обізнаності та єдності із загальнонаціональним інформаційним простором.

Відновлення функціонування об'єктів критичного бізнесу у сферах, які спрямовані на підтримку нормального функціонування міста (постачання продуктів, медикаментів, транспортне сполучення) та обороноздатності країни (логістичні мережі, підприємства).

Третім кроком повоєнного відновлення деокупованих міст в значній мірі залежить від умов у регіоні та розміру завданих руйнувань, кількості залишившихся мешканців у місті чи населених пунктах. На етапі модернізації, який можна охарактеризувати як такий, що важливо розглядати аналізувати втрати, документувати руйнування інфраструктури та житлового фонду, проводити оцінку вартості завданих збитків, формувати оперативні потреби територіальних одиниць, шукати джерела фінансування та розробляти плани в рамках стратегічної відновлювальної роботи на територіях України. Стратегічне бачення стосовно відновлення критичної інфраструктури деокупованих територій передбачає не лише планування кроків, але й розуміння ролі відповідних міст, районів [100, с. 39-41].

Савченко О., Проскурня О. і Верютіна В. зацікавлені у моделі повоєнного відновлення економіки, яка передбачає стабільний розвиток політичної та практичної моделі. Їх стратегія включає в себе наступні кроки та реформи, які мають гарантувати позитивні результати: активне використання потенційних

об'єктів для економічного зростання; пропагування інноваційної діяльності; створення сприятливих умов для інвестицій у підприємства; поновлення та модернізація виробничих активів; бюджетування для підтримки інноваційних проєктів; розвиток високотехнологічних галузей; підвищення продуктивності виробництва [101, с. 5].

На усіх етапах реалізації сучасних соціальних проєктів усе більше популяризується залучення грантового фінансування за рахунок ресурсів міжнародних організацій. Зокрема одним із найбільш потужних міжнародних грантодавців, які працюють в Україні, є USAID (Агентство США з міжнародного розвитку). У Стратегії співпраці з Україною з питань розвитку у 2019-2024 роках прописані, зокрема пріоритети поліпшення систем охорони здоров'я та енергетичної незалежності України. Починаючи з 1992 року, загальна вартість фінансової підтримки, наданої Україні за рахунок ресурсів USAID, перевищила 3 млрд. дол. США. Фінансова підтримка соціальних та культурних проєктів є також одним із пріоритетів програм грантового фінансування за рахунок ресурсів фондів ЄС. Зокрема у рамках програми Креативна Європа (Creative Europe - CREA) окремий проєкт має можливість одержати фінансування від 200 000 до 2 млн євро для підтримки проєкту в культурному, креативному або аудіовізуальному секторі. Гаслом програми є «Уявляй, створюй, обмінюй». Програма Еразмус+ реалізується відповідно до напрямів: мобільність, проєкти співпраці, підтримка реформ, спорт та ін. Значна частка проєктів Еразмус+ реалізується у сфері освіти, що має неабияке значення для соціального розвитку на національному рівні. Одночасно, поряд із міжнародними фондами, на усіх етапах реалізації соціальних проєктами вагомими гравцями На вітчизняному ринку грантового фінансування відіграють ресурси благодійників та приватних фондів. Наприклад, цьогоріч Українській біржі благодійників спільними зусиллями із компанією Kyivstar вдалося зібрати 1 млн грн у рамках благодійного проєкту «Дитяча надія» для потреб дитячих лікарень та порятунку дітей з онкологічними захворюваннями та захворюваннями серця. Також в Україні досить плідно працює американська

благодійна організація «Фонд імені Ч.С. Мотта», яка націлена на розвиток громадянського суспільства зміцнення місцевих громад, сприяння справедливому та рівноправному доступу до ресурсів, забезпечення поваги до прав та різних поглядів. Тобто, реалізація соціальних пріоритетів відбувається за рахунок ресурсів як вітчизняних, так і зарубіжних приватних грантодавців та благодійників. Глобальне розповсюдження має також фінансування за рахунок технології краудфандингу. В Україні одними із найбільш масштабних залишаються краудфандингові платформи: «Велика Ідея» ([biggggidea.com](http://biggggidea.com)) та Ma Starte. «Велика Ідея» була заснована безпосередньо за рахунок коштів, зібраних завдяки краудфандингу (38 260 грн замість потрібних 35 тис. грн). Наразі на платформі відбувається розміщення проектів та ініціатив у сферах освіти, охорони здоров'я, літератури, музики, журналістики та наукових досліджень. Поряд із «Великою ідеєю» досить стрімкими темпами в Україні також розвивається краудфандингова платформа Ma Starte. На платформі відбувається залучення ресурсів для потреб культури, розвитку видавничої справи, мистецтва та спорту. Пріоритетами фінансування за рахунок ресурсів платформи є реалізація інноваційних та креативних проектів. Потенціал розвитку платформи дозволяє забезпечити пошук фінансування з метою реалізації ідеї або проекту, від яких відмовилися інші можливі інвестори через високий рівень ризику та малу ймовірність отримання прибутку. Функціонування платформи заснована не тільки на принципах фінансової підтримки, але також на практиках консультування, формуванні спільних ініціатив соціальних інвесторів на краудфандинговій платформі. Команда Ma Starte виконує також інформаційні функції для популяризації ідей соціальних проектів у вітчизняному суспільстві. Отже, з огляду на визначенні найбільш розповсюджені технології фінансування соціальних проектів, на практиці спостерігаємо пріоритетність практик грантового фінансування. У вказаному контексті деталізуємо сутнісні характеристики та природу грантмейкінгу, як відправної точки грантового фінансування. В основі процесу грантового фінансування лежить взаємодія між двома суб'єктами (грантодавець та

грантоотримувач). Основною функцією грантодавця є грантмейкінг (grantmaking), зокрема визначення призначення гранту; обґрунтування критеріїв, яким мають відповідати потенційні вигодонадбувачі гранту, максимальної та мінімальної суми одного гранту, дедлайнів подання заявки. Тобто в основі грантмейкінгу лежить не просто процес надання гранту, а принципи його «побудови»; не лише призначення гранту, а ціннісні орієнтири, яким має відповідати потенційний грантоотримувач. Натомість, грантоотримувач для того, щоб отримати грант, займається грантрайтингом (grant writing), а саме написанням грантової заявки. В результаті поєднання процесів подачі грантової заявки формується основа для грантового фінансування.

Таким чином, можемо зробити наступні висновки стосовно технологій грантового фінансування:

- на глобальному рівні соціальні проекти є одним із пріоритетних напрямків розвитку сучасного суспільства, тому нагальною є потреба пошуку альтернативних джерел фінансування на кожному із етапів реалізації соціальних проектів;
- поширення практик фінансування соціальних проектів в Україні характеризується розширенням спектру залучених із різних джерел грантів, зокрема формування відповідних фондів відбувається за рахунок ресурсів міжнародних організацій, держави, бізнесу та приватних осіб;
- з огляду на актуалізацію процесу грантового фінансування, відбувається активізація ділової активності грантодавців та грантоотримувачів. У відповідь на посилення процесів грантрайтингу виникає потреба формування чітких ціннісних орієнтирів та критеріїв вибору вигодонабувачів у рамках грантового конкурсу, що характеризує природу грантмейкінгу.

3.3. Загальні рекомендації щодо вдосконалення механізмів розробки та реалізації соціальних проектів та програм в Україні

Серед чинників, які негативно впливають на реалізацію програм регіонального розвитку, слід вказати на відсутність вивіреної системи відбору цільових державних і регіональних програм, недостатню обґрунтованість їхнього впровадження, слабку увагу до регіонального аспекту в галузевих державних програмах, відсутність моніторингу регіонального аспекту у галузевих програмах, велику кількість другорядних програм у переліку державних цільових програм, які не вимагають термінової реалізації, слабо пророблений механізм виконання як державних, так і регіональних програм, недостатній контроль за їх виконанням. Крім того, склад кінцевих підцілей і проектів у програмах часто не враховують ринкову ситуацію і можуть призводити лише до часткового вирішення проблем.

Оцінка ресурсних вимог (вартості і тривалості) зазвичай формується без розробки бізнес-планів, що часто веде до завищених значень і не враховує реальної ситуації на аналогічних ринках послуг і продуктів. Більшість програм не мають опису механізмів і структури управління, що гарантували б цільове фінансування і контроль за ходом виконання робіт та проектів, що в цілому спричинює нецільові витрати коштів і уповільнює темпи виконання проектів.

Ми вважаємо, що основною причиною неефективної реалізації соціально-економічних програм регіонального розвитку є відсутність детально розробленої і обґрунтованої стратегії розвитку регіонів. Важливо включити детальне обґрунтування пріоритетних напрямів і вузлових точок зростання під час розробки стратегії.

Узагальнення теоретичних висновків і конкретного досвіду вказує на необхідність дотримання принципів, таких як орієнтація програми на кінцевий результат, побудова програми у вигляді групи взаємопов'язаних видів діяльності, визначення програми як елементу більш високого порядку, системний розгляд управління програмою та використання методів аналізу і оцінки для обґрунтування рішень на всіх етапах її розробки і реалізації.

Практика свідчить, що більшість зазначених принципів реалізується далеко не в повному обсязі. Дотримання або ігнорування цих принципів в

конкретних випадках визначається особливостями системи розробки бюджету, управлінською специфікою, бюрократичними бар'єрами та специфікою програм.

Отже, регіональні соціально-економічні програми повинні мати пріоритетний фінансовий та управлінський режим, чітку цілеспрямованість і адресність, переліки конкурентних завдань і заходів, що затверджені їхніми виконавцями. Вони повинні мати вбудований механізм фінансування, реалізації та контролю, який починає діяти негайно після затвердження програми. На етапі розробки необхідно визначити джерела фінансування, механізм роботи з ними, відомих постачальників і споживачів програмної продукції тощо.

Програми соціально-економічного розвитку, які впроваджуються в рамках стратегічного управління економічним розвитком, на національному та регіональному рівнях України, вимагають зваженого підходу, відповідного стану внутрішнього середовища економічного зростання. За нашою думкою, державне регулювання регіональних соціально-економічних програм повинне передбачати створення спеціальних фондів регіонального розвитку, стимулювання залучення приватних вітчизняних та іноземних інвестицій, а також надання податкових пільг [102].

Крім того, управління регіональними соціально-економічними програмами вимагає розмежування компетенції між державними та місцевими органами влади. Державні органи повинні регулювати створення нових виробництв та організувати міжрегіональні економічні зв'язки, в той час як місцеві органи управління повинні концентруватися на раціональній структурі господарства, використанні природних ресурсів, вирішенні соціально-демографічних і екологічних проблем, а також здійсненні економічних реформ. З урахуванням важкості управління державними регіональними програмами, покладених на виконавчу владу, частину регулюючих функцій доцільно передавати безпосереднім виконавцям програм, створюючи на договірних засадах спеціальні державні, приватні, змішані, незалежні компанії та агентства.

Для забезпечення керованості процесами розвитку регіону пропонується впроваджувати три групи комплексних програм: розвиток території, інфраструктури та вирішення господарських проблем. Ми вважаємо, що необхідно використовувати єдиний підхід до їх реалізації, ґрунтуючись на таких принципах: компоненти програми формуються в порядку зростання їх значимості на кожному етапі проектів; для кожного компонента визначаються кілька способів реалізації, відрізняючись якістю і термінами; на основі аналізу даних, зведених у спеціальну матрицю, розробляється графік виконання кожного компонента проекту. Основою цього обґрунтування є ранжування місцевих цілей розвитку регіону за пріоритетністю, що буде сформоване на основі оцінки системоутворюючих чинників соціально-економічного розвитку регіону [102].

Додатково, розробка програм повинна включати сучасні підходи проектного аналізу, які вже успішно використовуються за кордоном для мобілізації інвестиційних ресурсів в умовах їхньої обмеженості. Початковим кроком є визначення інвестиційних можливостей. Тому серед основних завдань є розробка підходів та критеріїв порівняння і обґрунтування альтернативних рішень. Проектні дослідження мають ґрунтуватися на техніко-економічних аргументаціях інвестиційних проектів, які є ключовою умовою фінансового забезпечення програми регіонального розвитку.

Ми вважаємо, що необхідно розробити ефективну програму розвитку регіону, яка має бути обґрунтована загальнодержавним значенням критичних технологій та необхідністю міжгалузевої координації для оптимізації функціонування. Ця програма також повинна враховувати залучення приватних та громадських інвестицій, а також надавати підтримку розробникам критичних технологій через механізм прямого фінансування [102].

Удосконалення процесу розробки соціальної програми вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних аспектів. Ось кілька порад, які можуть допомогти в цьому процесі.

**Аналіз потреб та проблем:** Проведіть ретельний аналіз соціальних потреб та проблем, які програма має вирішити. Залучіть зацікавлених сторін, включаючи представників цільової аудиторії, для збору важливих даних та отримання зворотного зв'язку.

**Цілеспрямованість:** Сформулюйте чіткі та конкретні цілі програми. Визначте, що саме ви хочете досягти.

**Стейкхолдерська участь:** Залучайте представників різних стейкхолдерів на різних етапах розробки, щоб враховувати різноманітні точки зору та забезпечувати підтримку.

**Технологічні інновації:** Розгляньте можливість використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, для поліпшення ефективності та впровадження інновацій.

**Моніторинг та оцінка:** Визначте метрики успіху та систему моніторингу для вимірювання ефективності програми. Проводьте регулярні оціночні звіти та адаптуйте програму на основі отриманих результатів.

**Відкритість для змін:** Будьте готові до коригувань та вдосконалень на основі даних та змін у соціальному середовищі.

**Співпраця та партнерство:** Розгляньте можливість співпраці з іншими організаціями, урядовими агентствами та громадськими організаціями для спільного досягнення цілей.

**Комунікація:** Забезпечте ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами. Зрозумілість і прозорість є ключовими.

**Інклюзивність:** Враховуйте різноманітність та інклюзивність в усіх аспектах програми, щоб вона була доступною та корисною для різних груп населення.

**Підтримка учасників:** Забезпечте механізми підтримки для учасників програми, включаючи сервіси консультування, навчання та інші ресурси.

Застосування цих принципів може допомогти створити ефективну та стійку соціальну програму.

Для вдосконалення механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в сучасній Україні слід враховувати наступні рекомендації:

**Сприяє участі громадськості:** Важливо забезпечити активну участь громадян та цивільного суспільства у процесі визначення, розробки та моніторингу соціальних проєктів. Потрібно розглядати їхні пропозиції, враховувати думки та ініціативи громадян.

**Прозорість та відкритість:** Забезпечити прозорий і доступний процес вибору та реалізації соціальних проєктів. Публічна інформація про бюджет, плани та результати повинна бути доступною для всіх.

**Партнерство з бізнесом та НУО:** Співпраця з приватним сектором та неприбутковими організаціями може забезпечити додаткові ресурси та експертну підтримку для соціальних проєктів.

**Інновації та технології:** Використання сучасних технологій та інноваційних рішень допоможе підвищити ефективність та впровадити нові ідеї у соціальні програми.

**Вимірювання та оцінка:** Розробка чітких показників та механізмів оцінки результатів дозволить визначити ефективність соціальних проєктів та внести корективи при необхідності.

**Цільове спрямування:** Соціальні проєкти мають бути спрямовані на розв'язання конкретних соціальних проблем та відповідати потребам громади.

**Фінансування:** Забезпечити стабільне та прозоре фінансування соціальних проєктів з державного та інших джерел. Заохочувати пошук альтернативних джерел фінансування, включаючи міжнародні фонди та гранти.

**Залучення експертів:** Впровадження соціальних проєктів вимагає експертної підтримки та спеціалізованих знань. Залучення професіоналів у відповідних галузях покращить якість програм.

**Публічна підтримка:** Забезпечити публічну підтримку та популярність соціальних програм. Проводити інформаційні кампанії та комунікацію з громадськістю.

Постійний моніторинг і коригування: Запровадження механізмів постійного моніторингу та коригування соціальних проєктів на основі зібраних даних та відгуків громади.

Враховуючи ці рекомендації, Україна може покращити ефективність та впровадити більше успішних соціальних проєктів і програм для підтримки своїх громадян.

### Висновки до розділу 3

1. У роботі розглянуто стандарти ISO, адже вони враховують міжнародний досвід. Стандарти ISO можуть служити важливим інструментом для забезпечення безпеки суб'єктів господарювання та їх стабільного функціонування. Важливими напрямками в цьому контексті є підвищення ефективності управління економічною безпекою, поліпшення збору оперативної інформації для визначення ризиків та інцидентів, та забезпечення інформаційної безпеки. Також був розглянутий досвід таких держав як Японія, Франція, Велика Британія, Австралія та Польща.

2. Процес відновлення в умовах повоєнної відбудови економіки України передбачає комплекс взаємопов'язаних дій, включаючи: аналіз поточного стану та функціонування окремих галузей економіки; визначення проблем, які перешкоджають їхньому динамічному розвитку; формування тактики для реструктуризації галузей, які є важливою складовою національної економічної системи, для забезпечення їхнього відновлення, активізації та стійкого зростання.

3. Стосовно технологій грантового фінансування ми дійшли наступних висновків: - на глобальному рівні соціальні проєкти є одним із пріоритетних напрямків розвитку сучасного суспільства, тому нагальною є потреба пошуку альтернативних джерел фінансування на кожному із етапів реалізації соціальних проєктів; - поширення практик фінансування соціальних проєктів в Україні характеризується розширенням спектру залучених із різних джерел

грантів, зокрема формування відповідних фондів відбувається за рахунок ресурсів міжнародних організацій, держави, бізнесу та приватних осіб; - з огляду на актуалізацію процесу грантового фінансування, відбувається активізація ділової активності грантодавців та грантоотримувачів. У відповідь на посилення процесів грантрайтингу виникає потреба формування чітких ціннісних орієнтирів та критеріїв вибору вигодонабувачів у рамках грантового конкурсу, що характеризує природу грантмейкінгу.

4. Удосконалення процесу розробки соціальної програми вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних аспектів. Серед них - аналіз потреб та проблем, цілеспрямованість, стейкхолдерська участь, технологічні інновації, моніторинг та оцінка, відкритість для змін, співпраця та партнерство, комунікація, інклюзивність. Щодо вдосконалення механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в сучасній Україні рекомендовано враховувати наступні загальні принципи: сприяти участі громадськості, прозорість та відкритість, партнерство з бізнесом та НУО, інновації та технології, вимірювання та оцінка, цільове спрямування, фінансування, залучення експертів, публічна підтримка, постійний моніторинг і коригування.

## ВИСНОВКИ

Провівши комплексний аналіз механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в сучасній Україні, ми дійшли наступних висновків.

1. З'ясовано сутність соціальних проєктів і програм та їх роль у публічному управлінні. Здійснене дослідження підтверджує важливу роль цих проєктів та програм у формуванні позитивного соціального впливу та подоланні різноманітних соціальних проблем. Вони можуть бути спрямовані як державними установами, так і некомерційними організаціями, корпоративними програмами чи окремими ініціативами. Ці ініціативи виступають важливим інструментом публічного управління, спрямованим на досягнення позитивних змін у суспільстві та покращення якості життя людей. Розуміння сутності та ролі соціальних проєктів і програм є ключовим аспектом ефективного публічного управління, спрямованого на досягнення соціально-економічної стабільності та благополуччя громадян.

2. Систематизовано підходи до класифікації соціальних проєктів і програм у публічній сфері. В контексті систематизації підходів до класифікації соціальних проєктів і програм у публічній сфері, слід визначити, що ці ініціативи можна категоризувати за різними критеріями, такими як: спосіб управління та фінансування, за напрямками діяльності, за масштабом, за фінансуванням та характером пропонованих змін, за рівнем складності, за класами, за тривалістю реалізації, за сферою діяльності, за спрямованістю, за джерелами фінансування, за типом керівної структури, за обсягом охоплення, за проблемою, що потребує розв'язання. Враховуючи ці різноманітні критерії, систематизація допомагає ефективно управляти та аналізувати соціальні проєкти та програми, сприяючи їхній оптимізації та досягненню поставлених цілей.

3. Ідентифіковано механізми розробки та реалізації соціальних проєктів

та програм. Серед них вирізняються нормативно-правовий, інституційно-організаційний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний механізми. Ці компоненти становлять основу для ефективного управління та реалізації соціальних ініціатив, забезпечуючи правову, організаційну, фінансову та інформаційну базу для успішної реалізації проєктів та програм у сфері соціального розвитку.

4. Проведено діагностику сучасного стану та проблем управління соціальними проєктами в публічній сфері в Україні. Дана діагностика розкрила важливі висновки щодо функціонування соціальних ініціатив у сучасних умовах. Виявлені проблеми в управлінні вказують на необхідність системних змін та оптимізації підходів до реалізації соціальних проєктів. Отримані результати є базою для подальшого наукового та практичного аналізу, спрямованого на підвищення ефективності управлінських механізмів в галузі соціальних ініціатив. Рекомендації, що виникають із проведеної діагностики, сприятимуть подальшому вдосконаленню стратегічних підходів та поліпшенню результативності соціальних проєктів в Україні.

5. Охарактеризовано основні механізми розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в Україні. Основними механізмами розробки та реалізації соціальних проєктів і програм в Україні є нормативно-правовий, інституційно-організаційний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний.

Поняття нормативно-правового механізму управління соціальними проєктами відноситься до інституціонального забезпечення діяльності суб'єктів публічного управління у сфері соціального розвитку. Це означає легалізацію їх взаємодії під час реалізації соціальних проєктів, а також створення відповідних правових умов, правил та організаційних структур, в межах яких здійснюється загальне управління соціальним проєктом і проводиться моніторинг і контроль.

Інституційно-організаційний механізм управління соціальними проєктами представляє собою систему державних інституцій, установ та організацій, які відповідають за загальне регулювання проєктної діяльності в сфері публічного

управління, розробку методичного забезпечення для регулювання відносин між державними та недержавними суб'єктами соціальних проєктів під час їх реалізації.

Специфіка чинного фінансового механізму управління соціальним проєктом, який за своєю суттю є неприбутковим, однак спрямований на створення певного суспільного блага, включає наступні 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, включаючи державні та місцеві бюджети, міжнародні інвестиційні фонди, кошти з державних, регіональних та місцевих програм, благодійних фондів, грантове фінансування, кошти, зібрані в рамках пожертв та волонтерських рухів, а також кошти, одержані від діяльності державних підприємств, банківські кредити та самофінансування.

Інформаційно-комунікаційний механізм управління соціальними проєктами має на меті сприяти узгодженню інтересів всіх зацікавлених стейкхолдерів у сфері соціального проєктування, а також впровадженню соціальних інновацій.

5. Визначено особливості формування та реалізації проєктів і програм в умовах воєнного стану в Україні. Особливості формування та реалізації проєктів і програм в умовах воєнного стану включає в себе важливі аспекти, такі як військові та політичні відтінки, гуманітарні виклики, економічні наслідки, соціальні та політичні аспекти, а також міжнародні взаємодії. Важливими є також аспекти співпраці з місцевими громадами, забезпечення інформаційної безпеки, протидії дезінформації, забезпечення безпеки проєктів та програм, врахування екологічних аспектів, а також впровадження систем моніторингу та оцінки. Отримані результати дають підстави для подальшої розробки стратегій та механізмів, спрямованих на успішну реалізацію соціальних ініціатив в умовах воєнного конфлікту в Україні.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в Україні. Удосконалення процесу розробки соціальної програми вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних аспектів. Ключові аспекти, які вимагають уваги, включають аналіз потреб та проблем, цілеспрямованість, стейкхолдерську участь, технологічні інновації, моніторинг та оцінка, відкритість для змін, співпрацю та партнерство, комунікацію, інклюзивність. Щодо вдосконалення механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів та програм в сучасній Україні рекомендовано враховувати наступні загальні принципи: сприяння участі громадськості, забезпечення прозорості та відкритості, розвиток партнерства з бізнесом та НУО, впровадження інновацій та технологій, системний вимірювання та оцінку, цільове спрямування, оптимізацію фінансування, залучення експертів, формування публічної підтримки, а також постійний моніторинг та гнучке коригування стратегій управління. Ці напрями вдосконалення допоможуть створити ефективну та адаптивну систему управління соціальними ініціативами в Україні, сприяючи їхньому успішному розвитку та впровадженню.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тернопільська В.І., Бакуліна О.С. Управління соціальними проєктами: формування цілей та доцільності їх реалізації. Інфраструктура ринку. 2020. № 39. С. 309-312.
2. Луков В.А. Соціальне проектування : навчальний посібник. Київ: InJure, 2007. 240 с.
3. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проєктів / О.О. Яременко та ін. Київ : ДЦССМ, 2002. 132 с.
4. Дорош В. Соціальний проєкт як елемент реалізації корпоративної соціальної відповідальності. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3157> (дата звернення: 02.11.2023)
5. Cherryholmes C. H. A social project for curriculum: post- structural perspectives. Journal of Curriculum Studies. 1987. 19(4). P. 295-316.
6. Byrne J., Toly N. Energy as a social project: Recovering a discourse. In Transforming Power (pp. 1-32). 2017. Routledge.
7. Wright E. O. Basic Income as a Social Project. Rutgers JL & Urb. Pol'y, 2005. 2. P. 195-197.
8. What are social projects and how to manage them. URL: <https://www.ferrovial.com/en/resources/social-projects/> (Last accessed: 02.11.2023)
9. Almeida L.B., Soares J.R.R. The Attractiveness of Extreme Wind Sports Linked to Social Responsibility: Innovations in Coastline Tourism. Innovation and Entrepreneurial Opportunities in Community Tourism. P. 19-38.
10. Social Project definition. URL: <https://www.lawinsider.com/dictionary/social-project> (Last accessed: 02.11.2023)
11. Колтун В.С., Рачинський А.П. Цінність соціального проєкту: концептуалізація визначення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 3. С. 1-17.

12. What is a social relevant project? URL: <https://www.quora.com/What-is-a-social-relevant-project> (Last accessed: 02.11.2023)
13. Terziev V., Banabakova V., Georgiev M. Social program as a product of social programming. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3138135](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3138135) (Last accessed: 02.11.2023).
14. Кожан Т., Гриненко А. Соціальний захист сімей з дітьми (міжнародні порівняння та досвід). Україна: аспекти праці. 1996. № 2–3. С. 46–48.
15. Макарова О.В. Державні соціальні програми: теорія, методика розробки та оцінки [Текст]: автореф. дис. ... д-ра ек. наук: 08.09.01 / О.В. Макарова; Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України. К., 2004. 34 с.
16. Маліновська О.Я., Демкович О.В. Соціальні програми та проєкти як інструменти здійснення державної соціальної політики в умовах програмноцільового методу організації бюджету. Економіка та держава. 2016. № 3. С. 61-64.
17. Бабін Б. В. Державні цільові програми - організаційно-правові засади розроблення, затвердження та виконання / Б. В. Бабін, В. О. Кроленко ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Тугана-Барановського. Донецьк, 2006. 206 с.
18. Пілунський І. В. Про класифікацію комплексних програм територіального розвитку / І. В. Пілунський. Вісник Національної академії державного управління. 2005. № 3. С. 292-297.
19. Заріцький А.Д., Іванова Т.Є. Корпоративна соціальна відповідальність: світова та відчизняна практика. Навчальний посібник. Харків: ХВД, 2012. 231 с.
20. Стрижко М., Ковалевська А. Концептуальні основи розробки соціальних проєктів організацій / Молодий вчений. 2021. № 3 (91). С. 372-378.

21. Алексеєнко Л. М. Соціальні програми: прагматика формування та проблеми фінансування / Л. М. Алексеєнко, Б. С. Шулюк. Фінанси України. 2015. № 4. С. 96-105.
22. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. В.Б. Аверянова. Київ, 1999. 432 с.
23. Орлів М.С. Механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні: дис. ... д. держ. упр.; 25.00.02 – механізми державного управління. Київ : НАДУ, 2019. 440 с.
24. Алексеєнко Л. М. Соціальні програми: прагматика формування та проблеми фінансування / Л. М. Алексеєнко, Б. С. Шулюк. Фінанси України. 2015. № 4. С. 96-105.
25. Жиленко Р.В. Соціальне проектування. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів освіти. Ужгород, 2021. 59 с.
26. Решетова О.А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. С. 1-7.
27. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навч. посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
28. Саламатова А.О. Ідентифікація загальних характеристик проектноорієнтованих організацій. Формування ринкової економіки. 2010. № 24. С. 253-267.
29. Романовська Л.І. Специфіка соціального проектування у професійній діяльності соціальних працівників. Інноваційна педагогіка. 2020. № 21 (3). С. 97-100.
30. Шулик Ю. В. Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2022. № 24(52). С. 68-75.

31. Матюшенко О.В. Комплексний механізм управління соціальними проєктами в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 9. С. 1-15.
32. Мельник Т. Зовнішньоекономічний сектор України: реалії та перспективи. Вісник КНТЕУ. 2016. № 4. С. 38-55.
33. Ткачук О., Турчак В. Управління розвитком підприємництва в Україні. Вісник КНТЕУ. 2015. № 1. С. 56-64.
34. Всесвітня декларація ООН «Про забезпечення виживання, захисту та розвитку дітей» від 1990 року. URL: <https://vvppr.pnu.edu.ua/2018/06/14/konventsii-ta-deklaratsii/> (дата звернення: 22.11.2023)
35. Європейська соціальна хартія від 1996 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_062#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text) (дата звернення: 22.11.2023)
36. Європейський кодекс соціального забезпечення від 1990 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_329#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_329#Text) (дата звернення: 22.11.2023)
37. Європейська конвенція про захист прав людини і основних свобод від 1950 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) (дата звернення: 22.11.2023)
38. Конвенція Міжнародної організації праці із соціальних питань від 1962 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_016#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_016#Text) (дата звернення: 22.11.2023)
39. Конвенція ООН про права дитини від 1989 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_021#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text) (дата звернення: 22.11.2023)
40. Конвенція ООН про права інвалідів від 2006 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text) (дата звернення: 22.11.2023)
41. Стандартні мінімальні правила ООН з адміністрування правосуддя у справах неповнолітніх (Пекінські правила). URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/5/4/491854.pdf/> (дата звернення: 22.11.2023)

42. Конституція України від 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 22.11.2023)
43. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю: Закон України від 2001 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14#Text> (дата звернення: 22.11.2023)
44. Про соціальні послуги: Закон України від 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 22.11.2023)
45. Про охорону дитинства: Закон України від 2001 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення: 22.11.2023)
46. Про здійснення державних закупівель: Закон України від 2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1197-18#Text> (дата звернення: 22.11.2023)
47. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 1997 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 22.11.2023)
48. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 1999 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 22.11.2023)
49. Про громадські об'єднання: Закон України від 2012 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 22.11.2023)
50. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 2012 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 22.11.2023)
51. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: Закон України від 2000 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14#Text> (дата звернення: 22.11.2023)
52. Про звернення громадян: Закон України від 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

53. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

54. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 2003 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

55. Про статус та соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи: Закон України від 1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-12#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

56. Про державну допомогу сім'ям з дітьми: Закон України від 1992 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-12#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

57. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 1993 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

58. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 2000 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

59. Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям: Закон України від 2000 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1768-14#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

60. Про основи соціального захисту бездомних громадян і безпритульних: Закон України від 2005 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-15#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

61. Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю: Закон України від 2001 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2109-14#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

62. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

63. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

64. Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України від 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

65. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

66. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 22.11.2023)

67. Національна стратегія у сфері прав людини. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

68. Стратегія реформування системи надання соціальних послуг. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/556-2012-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

69. Типове положення про відділення (групу) підтриманого проживання осіб похилого віку та осіб з інвалідністю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1182-17#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

70. Типове положення про відділення (групу) транзитного перебування. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1181-17#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

71. Положення про наставництво та Типовий договір про наставництво п'ятиденного стаціонарного догляду. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1190-17#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

72. Типове положення про відділення паліативного догляду громадян похилого віку, осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1078-17#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

73. Порядок створення та діяльності сім'ї патронатного вихователя, влаштування, перебування дитини в сім'ї патронатного вихователя. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

74. Порядок оплати послуг патронатного вихователя та виплати соціальної допомоги на утримання дитини в сім'ї патронатного вихователя. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

75. Типовий договір про патронат над дитиною. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.11.2023)

76. Обласна цільова програма сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021-2027 роки. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/2638/3305/110787> (дата звернення: 22.11.2023)

77. Цільова соціальна комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту в Дніпропетровській області до 2024 року. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/region-programmes/> (дата звернення: 22.11.2023)

78. Регіональна цільова соціальна програма «Молодь Дніпропетровщини» на 2022 - 2026 роки. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/region-programmes/> (дата звернення: 22.11.2023)

79. Регіональна цільова соціальна програма розвитку сімейної та гендерної політики у Дніпропетровській області на 2023 – 2027 роки. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/region-programmes/> (дата звернення: 22.11.2023)

80. Регіональна соціальна програма запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі в Дніпропетровській області на період до 2025 року. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/region-programmes/> (дата звернення: 22.11.2023)

81. Регіональна цільова соціальна програма «Освіта Дніпропетровщини» до 2024 року. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/region-programmes/> (дата звернення: 22.11.2023)

82. Регіональна програма оздоровлення та відпочинку дітей Дніпропетровської області у 2014 - 2025 роках. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/region-programmes/> (дата звернення: 22.11.2023)

83. Обласна програма «Здоров'я населення Дніпропетровщини» на 2020 - 2024 роки. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/region-programmes/> (дата звернення: 22.11.2023)

84. 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: 02.11.2023).

85. 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.

86. Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers. UNISEF, 2008. 76 p.

87. 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.

88. 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.

89. Онищенко С., Ківшик О., Єрмак Г. Деретуляція підприємницької діяльності як базис підтримки та відновлення національної економіки України. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 124-132.

90. Ситник Г. Політичні наслідки російсько-української війни: глобальний контекст. Політичні наслідки війни російської федерації проти України та шляхи їх подолання: матеріали наук.-практ. семінару (Київ, 26 трав. 2023 р.) / за ред. Г. П. Ситника, Л. М. Шипілової. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2023. 54 с.

91. Дезінформація як порушення прав людини в контексті російського вторгнення в Україну: фаховий звіт. URL: <https://rpr.org.ua/news/dezinformatsiia-iak-porushennia-prav-liudyny-v-konteksti-rosiyskoho-vtorhnennia-v-ukrainu-fakhovyy-zvit/> (дата звернення: 02.11.2023).

92. Момот Т.В., Пересипкін М.М. Впровадження міжнародних стандартів забезпечення економічної безпеки в умовах євроінтеграції. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/45829/1/ilovepdf\\_com-139-140.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/45829/1/ilovepdf_com-139-140.pdf) (дата звернення 09.11.2023)

93. Зарубіжний досвід публічного управління у сфері судової діяльності : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання) [Електронне видання] / авт.- упорядн.: Л. М. Корнута, М. А. Слободянюк ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 61 с.

94. Мураєв Є.В. Організаційно-інформаційне забезпечення розробки стратегії розумних міст України в умовах цифрової економіки [Текст]: автореф. дис канд. економ. наук: 08.00.05 / Мураєв Євгеній Володимирович; Харк. нац. університет міського господарства імені О. М. Бекетова. - Харків, 2021. - 29 с.

95. Власова В. П., Тарновська І. В. Зарубіжний досвід реалізації концесійних проєктів у соціальній сфері в умовах пандемії COVID-19. БізнесІнформ. 2021. № 12. С. 48-54.

96. Проєкт Плану відновлення України / Національна рада з відновлення України від наслідків війни, Київ. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (дата звернення: 10.11.2023)

97. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2023)

98. Інфляційний звіт (липень 2022) / Національний банк України, Київ. 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Inflation\\_Report\\_for\\_Experts\\_pr\\_2022-Q2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Inflation_Report_for_Experts_pr_2022-Q2.pdf?v=4) (дата звернення: 10.11.2023)

99. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 47-49.
100. Шпатакова О., Іваненко Р., Погребицький М. Перспективи відновлення критичної інфраструктури на деокупованих територіях України. Економіка та суспільство. 2022. № 40. С. 39-41.
101. Савченко О.І., Проскурня О.М., Верютіна В.Ю. Розвиток сталих та соціальних інновацій як запорука відбудови економіки країни. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). 2022. №2. С. 3-6.
102. Качний О. С. Напрями удосконалення механізму розроблення та реалізації програм соціально-економічного розвитку регіону. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/6979/1/50.pdf> (дата звернення 11.11.2023)

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

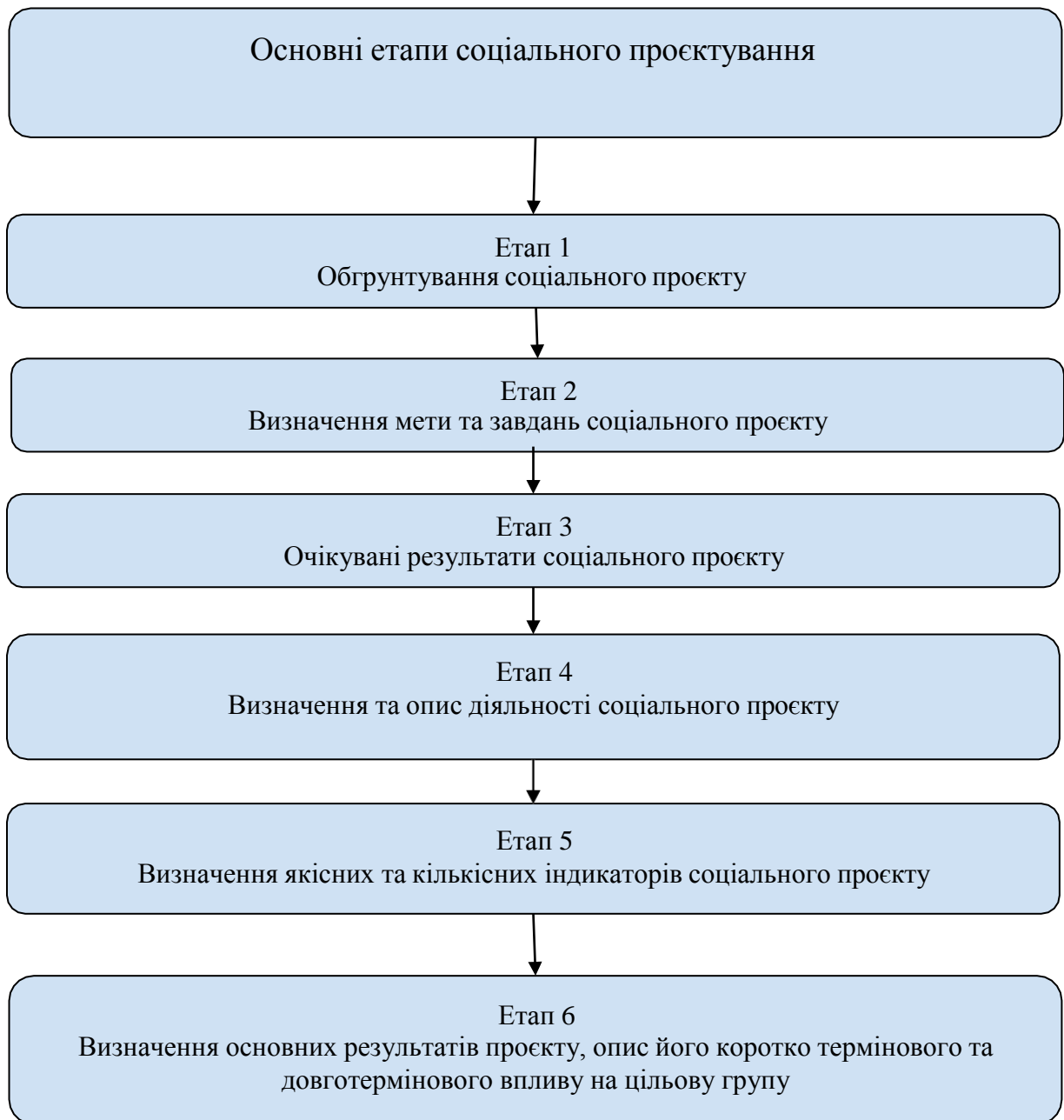
Наукові підходи до визначення поняття “проект”, “соціальний проект”,  
“соціальна програма”, “механізм державного управління”

Поняття	Автор	Сутність поняття
Проект	Пан М.П., Кононенко В.В.	проект – це комплекс взаємопов’язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях
	Блага Н.	проект - це тимчасові заходи, спрямовані на досягнення унікального продукту, послуги чи відповідного результату
	Березін О.В., Безпарточний М.Г.	проект – це комплексний, такий що не повторюється одномоментний захід, обмежений за часом, бюджетом, ресурсами, а також чіткими рекомендаціями з виконання, опрацювання під потреби замовника
Соціальний проект	Дорош В.	соціальний проект - науково обгрунтована модель, покликана надати конкретне вирішення соціальної проблеми, яка полягає в системі знакових форм або системі документації
	Алмеїда Л.Б., Соарес Дж.Р.Р.	соціальний проект - це захід солідарності, спрямований на покращення одного чи кількох аспектів суспільства, у якому він існує, таким чином зміцнюючи почуття належності особи до громадянства певної системи дій або заходів, що є взаємопов’язаними та своєю спрямованістю мають досягнення конкретні держави чи соціального значення громадян
Соціальна програма	Макарова О.В.	соціальна програма - х соціальних результатів та є забезпеченими організаційними і матеріальними ресурсами
	Маліновська О.Я., Демкович О.М.	соціальна програма - сукупність певних проектів, які, в загальному, мають націленість на те, щоб досягалися стратегічні цілі та вирішувалися конкретні соціальні проблеми, за допомогою використання принципу ефективного управління бюджетними коштами

Узагальнено автором на підставі [4, 9, 15, 16]

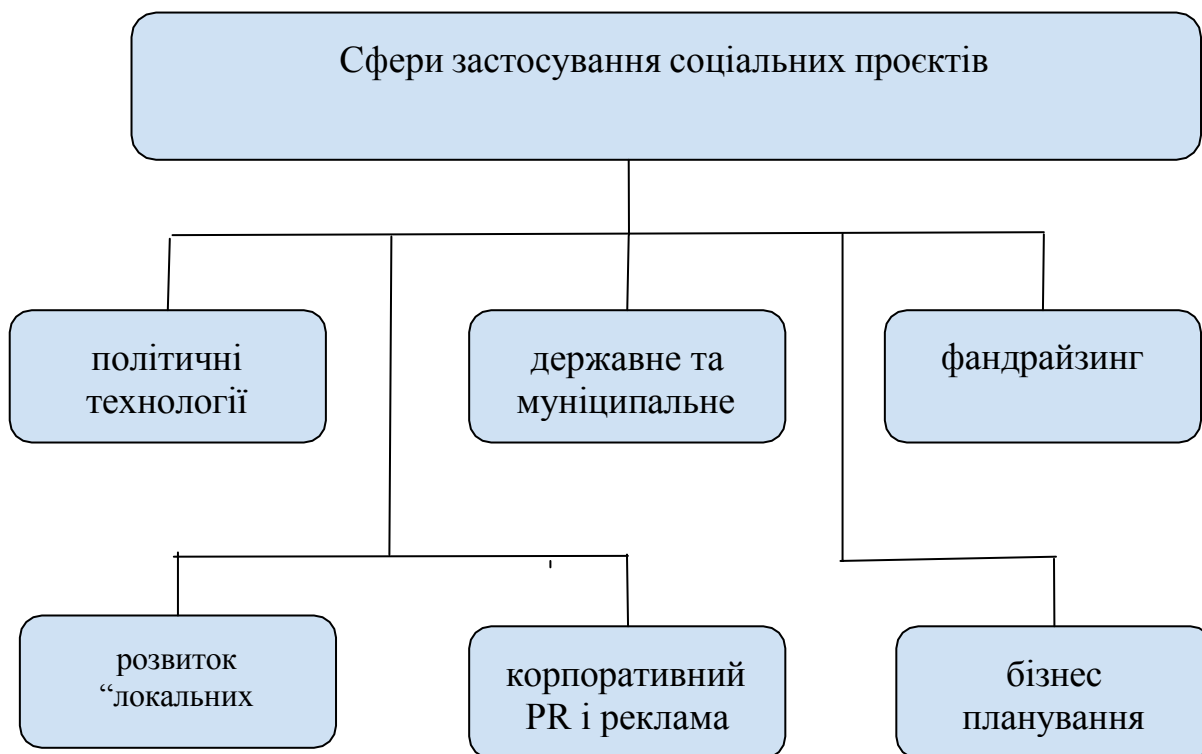
## ДОДАТОК Б

## ОСНОВНІ ЕТАПИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ



Узагальнено автором на підставі [20]

ДОДАТОК В  
Сфери застосування соціальних проєктів



Узагальнено автором на підставі [25]