

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Інструменти реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні»

Здобувачки 2 курсу 2МАПУА групи
Освітньої програми 281 Публічне управління та
адміністрування
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
Галузі знань Публічне управління та
адміністрування
Ступеня вищої освіти Кирилової Валерії
Євгенівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник Лазор О.Я., професор,
доктор наук з державного управління, професор
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного
університету імені Михайла Коцюбинського
(прізвище та ініціали, посада, вчене звання, науковий ступінь)

Розширена шкала	_____	
Кількість балів:	_____	Оцінка: ECTS _____
Голова комісії	_____	
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
Члени комісії	_____	
	(підпис)	(ініціали, прізвище)

	(підпис)	(ініціали, прізвище)

	(підпис)	(ініціали, прізвище)

м. Вінниця – 2024 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
АНОТАЦІЯ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ В ГАЛУЗІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	
1.1 Теоретичний аналіз термінології в галузі публічного управління та адміністрування.....	10
1.2 Теоретичні основи розробки та реалізації соціальних проєктів.....	22
1.3 Нормативно–правове забезпечення реалізації соціальних проєктів.....	30
Висновки до Розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	
2.1 Розроблення та впровадження соціальних проєктів на місцевому рівні.....	38
2.2 Аналіз практичного досвіду існуючих проєктів	43
2.3 Вплив соціальних проєктів на розвиток місцевих спільнот.....	51
Висновки до Розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ В МІСЦЕВУ ПРАКТИКУ	
3.1 Інтеграція зарубіжного та національного досвіду соціальних ініціатив в місцеву практику.....	56
3.2 Мобільний кінотеатр як інструмент соціокультурної діяльності на території Мирноградської ТГ.....	58
3.3 Шляхи покращення впровадження соціальних проєктів в місцеву практику.....	61
Висновки до Розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	82

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВПО	—	Внутрішньо-переміщена особа
КСВ	—	Корпоративна соціальна відповідальність
НУО	—	Неурядова організація
ОТГ	—	Об'єднана територіальна громада
США	—	Сполучені Штати Америки
FEAD	—	Європейського фонду допомоги найбільш нужденним
ІоТ	—	Інтернет речей
SIB	—	Social Impact Bonds

АНОТАЦІЯ

Кирилова В.Є., Інструменти реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні, 2024, 82 с.

Проаналізовано основні інструменти реалізації соціальних проєктів, зокрема механізми та методи їх впровадження. Розглянуто роль організаційних структур, державних та недержавних фінансових ресурсів у підтримці соціальних ініціатив. Враховується значення партнерства між громадськими організаціями, бізнесом та місцевими органами влади.

У результаті дослідження визначено інструменти та методи, що використовуються для впровадження соціальних проєктів, визначено термінологію в галузі публічного управління та ключові чинники, які впливають на успішність реалізації проєктів. Описано методи оцінки ефективності соціальних проєктів. Розглянуто перелік успішних проєктів соціального характеру, які свідчать про важливість комплексного підходу до управління та залучення громади на всіх етапах реалізації. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності планування, управління та моніторингу на місцевому рівні.

Ключові слова: соціальні проєкти, місцевий рівень, інструменти реалізації, громадські ініціативи, фінансування, партнерство, місцева влада, інновації.

ANNOTATION

The study analyzes the main tools for the implementation of social projects, in particular the mechanisms and methods of their implementation. The role of organizational structures, state and non-state financial resources in supporting social initiatives is considered. The importance of partnership between public organizations, business and local authorities is taken into account. Recommendations for improving the effectiveness of planning, management and monitoring at the local level are considered.

As a result of the research, the tools and methods used for the implementation of social projects, the terminology in the field of public administration and the key factors affecting the success of project implementation are defined. Methods of evaluating the effectiveness of social projects are described. A number of successful projects of a social nature are considered, which testify to the importance of an integrated approach to management and community involvement at all stages of implementation.

Keywords: social projects, local level, implementation tools, public initiatives, financing, partnership, local government, innovations.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне суспільство стикається з великою кількістю складних соціальних викликів та проблем, які потребують ретельного аналізу та розробки ефективних рішень. Однією з ключових стратегій розв'язання цих проблем є реалізація соціальних проєктів на місцевому рівні. Оскільки місцева спільнота є одним з основних складових суспільства, реалізація соціальних проєктів саме на місцевому рівні має вирішальне значення для поліпшення якості життя громадян та створення стійкого суспільства.

Актуальність обраної теми обумовлена зацікавленістю до сучасних соціальних потреб на місцевому рівні, а також важливістю сприяти покращенню якості життя місцевого рівня. Зокрема, у світлі останніх подій, які охоплюють глобальну пандемію та економічні труднощі, соціальні проєкти на місцевому рівні набули особливого значення. Ця проблема стала актуальною як ніколи, оскільки місцеві громади потребують підтримки та ресурсів для розв'язання проблем, пов'язаних із зайнятістю, освітою, медичним обслуговуванням та доступом до соціальних послуг. Для того, щоб розібратись в роботі соціальних проєктів на місцевому рівні варто розглядати не лише структуру та механізми їх реалізації, але й враховувати конкретні особливості місцевих громад. Кожна громада має свої унікальні потреби, ресурси, культурні особливості та виклики. Тому дослідження інструментів реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні також включає аналіз та розгляд одного з соціальних проєктів в контексті конкретної громади.

Питання галузі публічного управління та адміністрування, становлення та реалізації проєктів соціального характеру, особливо їх взаємодію у процесах розвитку територіальних громад, досліджується в роботах наступних науковців: В. Бабаєв, І. Ковтун, В. Кононенко, О. Конотопенко, О. Лазор, С. Лапшин, М. Латинін, Т. Маматова, І. Хожило та інші.

Метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо використання інструментів реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні на основі дослідження теоретико-прикладних аспектів цього процесу.

Основними завданнями роботи є:

- 1) розкрити сутність термінології в галузі публічного управління;
- 2) визначити теоретичних основ розробки та реалізації соціальних проєктів;
- 3) аналіз нормативно-правової бази реалізації соціальних проєктів;
- 4) дослідити інструменти та методи, що використовуються для впровадження соціальних проєктів на рівні місцевих громад;
- 5) порівняти методи оцінки ефективності соціальних проєктів та їх впливу на громади;
- 6) виокремити ключові чинники, які впливають на успішність реалізації соціальних ініціатив на місцевому рівні;
- 7) оцінити успішні приклади соціальних проєктів, які мали позитивні результати змін у місцевій громаді;
- 8) розробити рекомендації щодо реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні для громадських організацій та інших зацікавлених сторін;
- 9) розглянути ефективності мобільного кінотеатру на території Мирноградської громади як платформи для соціокультурної інтеграції.

Кваліфікаційна робота дозволить дослідити важливі аспекти реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні, зокрема, проаналізувати ефективність використовуваних інструментів. Це надасть змогу отримати більш повне та об'єктивне уявлення про реальні проблеми, з якими стикаються при реалізації соціальних проєктів. Дослідження інструментів реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні надасть розуміння того, яка роль відводиться саме локальним проєктам та наскільки вони важливі для соціального розвитку місцевого населення.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система публічного управління та адміністрування.

Предметом дослідження є інструменти реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні.

Враховуючи описану мету роботи, поставлені завдання, об'єкт та предмет дослідження, найбільш доцільним стало використання таких **методів дослідження**:

метод аналізу і синтезу, узагальнення, обробки даних, класифікації, порівняння, а також:

1. Вивчення наукової літератури та інших джерел для вивчення основних теоретичних підходів до інструментів реалізації соціальних проєктів та аналізу законодавчої бази України, міжнародних договорів та угод, що регулюють цей процес використано у Розділі 1;
2. Статистичний аналіз для оцінки рівня залученості України до різних інструментів реалізації соціальних проєктів та співпраці в цій сфері;
3. Аналіз документів та звітів для вивчення практичної реалізації інструментів реалізації соціальних проєктів в Україні, а також аналізу звітів міжнародних організацій, які співпрацюють у цій галузі;
4. У розділах 2–3 було використано метод спостереження для дослідження динаміки застосування інструментів реалізації соціальних проєктів на території України, відстеження тенденцій розвитку міжнародних відносин у сфері соціальних проєктів, рішень міжнародних організацій, а також дій влади та громадськості в цьому контексті.

Інформаційна база дослідження охоплює навчальні посібники та наукові журнали, збірники, монографії, які містять теоретичні та практичні аспекти реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні. Закони України, постанови, регулюючі акти та правила, які визначають рамки та правові аспекти реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні. Дані та звіти, які вказують на статистику та результати використання інструментів соціальних проєктів на місцевому рівні.

Наукова новизна одержаних результатів визначається дослідженнями не лише нормативно–правового закріплення реалізації соціальних проєктів на загальнодержавному та місцевому рівнях, але і в аналізі інструментів та методів впровадження на основі конкретних прикладів. Аналізуючи вплив соціальних проєктів на місцевому рівні, можна визначити, які чинники впливають на їх реалізацію та які стратегії потрібні для забезпечення інтересів місцевих громад. Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в комплексному аналізі

взаємозв'язків між законодавством та практикою в сфері реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні в Україні.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у вивченні та аналізі інструментів реалізації соціальних проєктів саме на місцевих рівнях протягом останніх десятиліть, що є важливим не лише для розуміння з академічної точки зору, а й практичної, з використанням у політичній сфері.

Прикладна цінність одержаних результатів полягає у можливості допомогти вирішувати актуальні проблеми, пов'язані з реалізацією соціальних проєктів в Україні. Дослідження може бути корисним для українських державних структур, політиків, які мають справу з проєктами на місцевих рівнях. Магістерська робота може надати додаткові інструменти та знання, які допоможуть приймати обгрунтовані та ефективні рішення під час створення та реалізації соціальних проєктів, може бути використана як джерело інформації для студентів та викладачів, які вивчають даний напрямок роботи. Також, результати дослідження можуть бути використані при створенні курсів та програм навчання з відповідної тематики.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Кирилова В.Є. Роль громадської участі у впровадженні соціальних ініціатив на місцевому рівні. *Молодь: наука та інновації: збірка матеріалів XI міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Секція: Публічне управління та адміністрування. Том 2. Дніпро. 2023. С. 186–188.*

Кирилова В.Є. Аналіз та оцінка впливу інформаційних технологій на результативність соціальних проєктів: перспективи та виклики. Освіта в європейському вимірі: збірник матеріалів II науково-практичної конференції студентів і молодих вчених Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. 2024. С. 91.

Структура кваліфікаційної роботи визначена метою, завданнями, об'єктом та предметом дослідження. Складається зі вступу, трьох розділів, до яких входить три підрозділи у кожному, висновки та пропозиції та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 82 сторінки, з яких обсяг основного тексту – 76 сторінок. Список використаних джерел складає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні основи соціальних проєктів в галузі публічного управління та адміністрування

1.1 . Теоретичний аналіз термінології в галузі публічного управління та адміністрування

Сьогодні сучасний світ неупинно змінюється. Соціальні проєкти все більше стають необхідним інструментом для забезпечення сталого соціального розвитку та поліпшення якості життя населення. Зростаюча увага до соціальних ініціатив за останні десятиліття визначає необхідність постійного аналізу та оновлення стратегій їх розробки та впровадження. Аби повноцінно розібратися в темі дослідження, варто розпочати із розгляду базових понять та термінів, що складають основу соціальних проєктів, оскільки вони є першим кроком у створенні чіткого розуміння та підготовці ґрунту для подальшого дослідження.

Проєкт – сукупність скоординованих дій із певними точками відліку та закінчення з метою досягнення певних цілей із встановленими строками, витратами та параметрами виконання [2, 8 с.].

Відповідно, проєкт структурує усі етапи процесу: від зародження ідеї до початку дій або реалізації. Крім того, його можна інтерпретувати як систему сформульованих завдань та сукупність дій, які мають чіткі часові рамки, а також потребують залучення ресурсів, спеціалістів або інвесторів для досягнення поставлених цілей.

Проєкт може існувати у двох різновидах:

- 1) як складова частина програми економічного та соціального розвитку, яка визначає основні цілі та завдання, що належать до соціальної сфери, та мають бути виконані в запланований період, а також головні засоби та шляхи їх здійснення;
- 2) як самостійний варіант вирішення локальної проблеми конкретної цільової групи певного соціального середовища [2, 8 с.].

Враховуючи велику кількість напрямків проєктів, не існує стандартизованого підходу, який би міг застосовуватись кожен раз. Тому в контексті обговорення проєктів доцільно використовувати саме багатомірний підхід, опираючись на класовий поділ та сортування проєктів. Саме тому варто розглянути поняття проєкт з різних класифікаційних напрямків з робіт О. Безпалько.

Таблиця 1.1

Класифікація проєктів за напрямками, видами та особливостями реалізації

Напрямок	Види
За характером	1. Інноваційні: система взаємопов'язаних заходів, що спрямовуються на досягнення інноваційних результатів, тобто нововведення окремого об'єкта, які мають соціальне, культурне, політичне, наукове значення тощо; 2. Підтримуючі: зміцнюють та підтримують окремі напрямки роботи проєктів. Наприклад, збереження культурних традицій, вирішення соціальних або екологічних проблем.
За фінансуванням	1. Інвестиційні; 2. Спонсорські; 3. Бюджетні; 4. Благодійні; 5. Змішаний проєкт.
За терміном реалізації	1. Короткотривалі (від декількох місяців до 2 років реалізації); 2. Середньотривалі (3–5 років для реалізації); 3. Довготривалі (більше 5 років реалізації).
За територіальною ознакою	1. Національні (здійснюються в рамках держави); 2. Міжрегіональні (охоплюють територію декількох регіонів або областей, враховуючи декілька адміністративних одиниць); 3. Регіональні (фокусуються на конкретному регіоні або адміністративній одиниці, такі як область чи округ); 4. Місцеві проєкти (реалізуються на рівні конкретного населеного пункту, міста або місцевої громади).
За сферою реалізації	1. Економічні; 2. Дослідницькі; 3. Екологічні; 4. Культурологічні; 5. Політичні; 6. Соціальні.

Джерело: [2].

Розглянувши загальне поняття проєкту та його класифікації, ми маємо уявлення про різноманітності цих стратегічних інструментів. Визначивши, що проєкт – це спланована ініціатива з конкретною метою та обмеженими ресурсами та

часом, ми готові перейти до розгляду однієї конкретної класифікації з поглибленням у сферу соціальних проєктів.

Науковець В. Шкуро у своєму дослідженні «Підвищення якості реалізації соціальних проєктів» характеризує соціальний проєкт як сукупність комплексних дій, спрямованих на розв'язання конкретної соціальної ситуації, проблеми, за умови обмеженості в часі та ресурсах [46, 266 с.].

На думку Г. Клешня, «соціальний проєкт сучасності – це елемент соціальної ризоми, яка складається із мозаїчного розмаїття індивідуальних і соціальних практик, що у своїй дихотомічній єдності становлять складну палітру самореалізації суспільства та індивіда» [15, 53 с.]. Тобто соціальний проєкт інтерпретується як частина складної мережі взаємодії в суспільстві, де він представлений різноманіттям індивідуальних і соціальних практик, які, об'єднуючись, створюють різнобарвну картину самореалізації як для суспільства в цілому, так і для окремої особи.

Специфіка соціальних проєктів полягає в їхній здатності вирішувати соціальні проблеми, покращувати якість життя населення та сприяти позитивним змінам у громаді. Розглядаючи різні типи соціальних проєктів, ми можемо визначити їхню цільову аудиторію, фінансове забезпечення та сфери дії, що є ключовими елементами впливу.

У кожного проєкту є певний перелік характеристик, які допомагають структурувати та оцінювати проєкт, забезпечуючи його успішну реалізацію. До основних характеристик соціального проєкту можна включити:

- 1) мету, яка чітко визначає конкретну соціальну проблему, яку має вирішити проєкт. А також поставити перед собою певні задачі, які допоможуть у вирішенні питань під час реалізації;
- 2) соціальний вплив, який здійснює визначення позитивного впливу проєкту на громаду чи соціальну групу, яку він призначений обслуговувати;
- 3) ідентифікацію конкретної групи осіб або спільноти, для якої розробляється проєкт;
- 4) способи залучення спільноти та стратегії громади чи цільової аудиторії до участі та підтримки проєкту;

- 5) залучення партнерів та співпраця з іншими організаціями;
- 6) Сталість та постпроектна діяльність, які характеризуються спланованими заходами для забезпечення сталості позитивного впливу проєкту після завершення його реалізації.

Проаналізувавши характеристики соціальних проєктів, можна зазначити, що їхня успішність визначається не лише чіткістю мети та ефективністю стратегій реалізації, а й врахуванням специфічних особливостей соціальних ініціатив. Аби коректно визначитись з особливими деталями напрямку соціального проєкту, варто розглянути класифікацію соціальних проєктів, що спрямована на зміну соціального середовища.

Таблиця 1.2

Типологія проєктів за критеріями фінансування, управління та соціальної спрямованості

За адміністративно–територіальними рівнями	1. Міжнародні; 2. Національні; 3. Регіональні; 4. Місцеві.
За характером запланованих змін	1. Інноваційні ; 2. Підтримуючі.
За орієнтацією	1. Суспільні (вирішення проблем організації та її членів); 2. Благодійні (вирішення проблем соціально–незахищених верств населення).
За напрямом діяльності	1. Соціально–корисні; 2. Асоціальні (проєкти неформальних угруповань та ін.).
За особливостями фінансування	1. Інвестиційні; 2. Спонсорські; 3. Кредитні; 4. Субсидовані; 5. Благодійні; 6. Змішані.
За типом управління	1. Проєкти, якими керують ззовні; 2. Проєкти, якими керують із середини організації.
За соціальною спрямованістю	1. Зайнятість молоді; 2. Вирішення екологічних проблем; 3. Удосконалення освітньої системи; 4. Моральне виховання молоді; 5. Подолання проблем молоді; 6. Соціальна інклюзія та підтримка осіб з інвалідністю; 7. Сприяння соціальній адаптації ветеранів;

	8. Розвиток соціального підприємництва та ін.
За ефективністю та визнанням	1. Проекти–переможці; 2. Проекти, що затребувані в рамках регіону; 3. Незатребувані проекти.
За масштабами здійснюваної діяльності та фінансування	1. Мікропртекти; 2. Мала проекти; 3. Мегапроекти.
За джерелами фінансування	1. Інвестиційні; 2. Бюджетні; 3. Донорські; 4. Благодійні; 5. Змішані.
За терміном реалізації	1. Короткотермінові (1–2 роки); 2. Середньотермінові (2–5 років); 3. Довготермінові (понад 5 років).

Джерело: [2].

Сьогодні соціальні проекти відіграють дуже важливу роль у розвитку регіонів. Вони допомагають вибудовувати та розвивати двосторонні та багатосторонні відносини між громадським, державним та приватним секторами. Це, у свою чергу, сприяє розвитку культури й спілкування у регіонах, покращенню соціальної інфраструктури, задоволенню потреб місцевого населення, а також розкривають потенціал локальних організацій.

У сфері публічного управління та адміністрування існують чітко визначені рівні: державний, регіональний, місцевий та міжнародний. Кожен рівень має свої унікальні характеристики та вимоги до реалізації проектів. Розуміння, чому проект одного рівня не завжди може ефективно адаптуватися до іншого дозволяє спрогнозувати ефективність проекту у майбутньому після його реалізації.

Державний або центральний рівень: національні проекти спрямовані на стратегічні питання, часто мають широкий вплив на всю країну. Проте, вони можуть бути менш гнучкими та менше враховувати конкретні потреби регіонів. Для прикладу розглянемо проект «Велике будівництво». Державна програма інфраструктурного розвитку, спрямована на модернізацію та будівництво ключових транспортних об'єктів, таких як дороги, мости, та інші інженерні споруди. Даний проект може не охоплювати детально удосконалення транспортної інфраструктури регіонального чи місцевого рівня. Саме тому слід чітко вміти розмежовувати державні проекти від інших рівнів публічного управління та адміністрування.

Регіональний рівень: регіональні проєкти спрямовані на розвиток інфраструктури чи соціальні програми, які враховують потреби конкретної території. Зазвичай, вони не розраховані на масштаби країни, оскільки проєктуються під потреби декількох регіонів. Наприклад, проєкт «Інноваційний кластер у Харкові» є ініціативою, спрямованою на створення інноваційної екосистеми в Харкові та Харківській області. Основною метою проєкту є сприяння розвитку інноваційних та технологічних компаній у регіоні через створення сприятливого середовища та надання комплексної підтримки. Тобто, за територіальною ознакою проєкт охоплює лише один регіон і за межами його дії він буде неефективним [44]. Тому, основною відмінністю між різними рівнями публічного управління та адміністрування є незадоволення унікальних потреб кожного з рівнів.

Місцевий рівень: місцеві проєкти найбільш прямо взаємодіють з громадянами і розвивають конкретні території та громади. Однак вони можуть бути обмеженими в бюджеті та не мати такого широкого впливу, як національні чи регіональні ініціативи, тому стають більш залежними від інвесторів та спонсорів. Локальні проєкти

Міжнародний рівень: глобальні проєкти спрямовані на вирішення проблем, що стосуються глобальних питань. Їхня проблематика для усіх інших вищезазначених рівнів полягає у тому, що вони можуть бути менш чутливими та адаптованими до конкретних проблем та завдань держави або регіону. Проєкти міжнародного рівня – це окремий унікальний аспект, оскільки вони розробляються враховуючи глобальні соціальні проблеми та запити.

Наприклад, міжнародна неурядова організація Greenpeace реалізує соціальні проєкти у напрямку захисту навколишнього середовища, метою яких є збереження природи та припинення негативного впливу людської діяльності на екосистему. Так, організація впроваджує акції протесту, наукові дослідження, екологічну освіту та лобіювання для впровадження сталої екологічної політики. Але даний напрямок соціальних проєктів не враховує ситуацію в окремих регіонах із складними соціально–економічними або політичними умовами, де екологічні питання можуть залишатися другорядними та не вважатися актуальними для розгляду та розвитку

через недостатні ресурси та нестабільність. Наприклад, війна в Україні посунула питання захисту екології та не може дотримуватись такого напрямку соціальних проєктів враховуючи нинішню політичну, економічну, безпекову та соціальну ситуацію.

Після загального розгляду різних рівнів публічного управління та адміністрування, варто перейти до аналізу основних відмінностей між державним та місцевим рівнями. У контексті соціальних проєктів це важливо для розуміння того, як різні рівні влади сприяють чи гальмують впровадження ініціатив на благо громадян. Розглядаючи конкретні аспекти цієї різниці, ми зможемо краще усвідомити вплив соціальних проєктів на місцевому рівні та їхню значущість для розвитку громад.

Перед вивченням соціальних проєктів на місцевому рівні слід детально розглянути реалізацію таких проєктів на державному рівні з кількох важливих причин.

По–перше, порівняння рівнів реалізації дозволяє виявити відмінності в стратегіях та підходах, що використовуються на різних рівнях управління. Це допомагає зрозуміти, як впровадження соціальних проєктів на державному рівні може слугувати прикладом чи навіть стати рекомендацією для місцевого рівня.

По–друге, аналіз реалізації соціальних проєктів на державному рівні вказує на головні стратегічні напрями, які визначаються національними потребами та політичними завданнями. Це створює контекст для подальшого вивчення того, як місцеві проєкти інтегруються в цю загальнодержавну стратегію та чи враховують особливості конкретних громад.

Згідно, затвердженої Президентом України, Національної стратегії 2021–2026 років, передбачається розробка та затвердження планів заходів з реалізації Стратегії, підготовку та оприлюднення щоквартальних та щорічних звітів про виконання планів заходів з реалізації Стратегії. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки важлива для соціальних проєктів на державному рівні, перш за все, через визначення основних напрямів та механізмів їх реалізації [34].

«Метою Стратегії є створення сприятливих умов для розвитку в суспільстві громадської ініціативи та самоорганізації, формування та діяльності інститутів громадянського суспільства, налагодження партнерської взаємодії між ними та органами державної влади, органами місцевого самоврядування» [34]. «Заходи плану розроблені у відповідності до завдань Стратегії та спрямовані на реалізацію її стратегічних напрямів: забезпечення ефективних процедур громадської участі у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні питань місцевого значення; створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку інститутів громадянського суспільства; стимулювання участі інститутів громадянського суспільства в соціально–економічному розвитку України; створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці» [34].

Дані цитати підкреслюють важливість соціальних проєктів у рамках цієї Стратегії та їх роль у розвитку громадянського суспільства в Україні. Крім того, це також показує, як держава планує координувати та підтримувати такі проєкти.

Реалізація соціальних проєктів на державному рівні в Україні включає певні етапи і компоненти:

- 1) планування визначає цілі і завдання проєкту. Крім того, розглядається початковий етап розробки стратегії їх досягнення;
- 2) розробка детального плану дій, який включає визначення необхідних ресурсів, часових рамок, методів моніторингу та оцінки;
- 3) впровадження відповідного плану дій, координація, управління ресурсами;
- 4) оцінка та аналіз є одним з найважливіших етапів завершення проєкту, оскільки відбувається моніторинг та аналіз результатів, складання звітності про виконання соціального проєкту та його презентація, що у подальшому допомагає адекватно оцінити релевантність проєкту та скоригувати недоліки для майбутніх завдань [17, 40–41 с.].

Крім того, важливою частиною реалізації соціальних проєктів є фінансування. Соціальні проєкти, що реалізуються на державному рівні, як й інші проєкти, можуть фінансуватися з різних джерел. Звичайно, що у даній ситуації, державний бюджет – є основним джерелом фінансування. Але варто згадати також позабюджетні кошти,

відрахування юридичних та фізичних осіб, інвестування, а також індивідуальні внески та спонсорська допомога.

Отже, розглянувши етапи реалізації соціальних проєктів на державному рівні, ми визначили, що вони мають вагому роль у формуванні та встановленні напрямку, цілей інших проєктів на різних рівнях. Соціальні проєкти на місцевому рівні часто мають безпосередній вплив на життя громадян, тому варто розглянути їхню ефективність і відкритість для участі громади у прийнятті рішень.

Інтегрована система надання соціальних послуг на рівні громади є однією з моделей роботи, яка включає соціальний захист, освіту, охорону здоров'я та інші аспекти. Об'єднання ресурсів громади підвищує доступність населення до соціальних послуг та покращує їх життя. Впровадження соціальних проєктів на місцевому рівні є важливим завданням для забезпечення довготривалого та стійкого покращення соціально-економічного стану громади. В умовах військового стану по всій території України, особливої актуальності набуло питання здійснення соціальної роботи в територіальних громадах, адже кількість дітей, сімей з дітьми та осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують допомоги продовжує збільшуватися [55].

Сьогодні проєкти соціального характеру мають значущу активність та популярність. І цьому можна виокремити декілька причин:

- 1) децентралізація влади, де передача повноважень та фінансового ресурсу на місця дозволяє підвищити спроможність громад. Реформа децентралізації та Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року вніс значні роз'яснення та полегшення до роботи самоврядування та територіальних організацій, оскільки дозволив суттєво прискорити формування спроможного базового рівня місцевого самоврядування. Крім того, Закон надав громадам достатньо повноважень та ресурсів для ефективної реалізації проєктів;
- 2) активна участь громадян, де більшість жителів громад надзвичайно активні і хочуть брати участь у різних галузях життєдіяльності громади. Соціальні

проекти не лише дозволяють, вони заохочують громадян до активної участі у проекті;

- 3) у ситуації змін у суспільстві та військового стану значно збільшилась кількість людей, які потребують допомоги. Соціальні проекти покликані задовільнити ці потреби та допомогти населенню;
- 4) соціальні проекти на місцях сприяють розвитку українських міст, сіл та селищ. Тому сьогодні проекти в ОТГ, що несуть соціальний характер, є важливим інструментом для забезпечення та підтримання благополуччя та розвитку громад;

Соціальний проект – це соціальне нововведення, спрямоване на створення, модернізацію чи підтримку матеріальних або духовних цінностей у середовищі, яке має часові та ресурсні обмеження та має позитивний вплив на людей за своїм соціальним значенням.

Соціальний проект – дуже широке поняття, яке може охоплювати багато сфер життя громади. Саме тому варто розглянути види даних проектів:

- 1) благодійні. Впроваджуються для підтримки різних верств населення, а також тварин;
- 2) захисно–правові. Розробляються з метою консультування та допомоги людям, які опинилися в складних життєво–правових обставинах;
- 3) освітні. Здійснюється реалізація лекторіїв, розробка рекомендацій, курсів, літератури з теми, проекту для підтримки освітнього рівня громадян;
- 4) науково–технічні. Впроваджуються новітні технології, які зачіпають тему соціального проекту;
- 5) культурні – з метою підтримки традицій, розвитку культурної спадщини та сучасного культурного простору.

Дослідження сфери державного та місцевого управління в галузі соціальних проектів показує, що держава не може самотійно забезпечити повноцінне функціонування та реалізацію соціальних проектів громад. На це є декілька причин, які варто розглянути, для того щоб розуміти відмінності між цими рівнями у системі публічного управління.

Місцеві потреби ОТГ мають свої унікальні та індивідуальні потреби, які держава може не охоплювати, враховуючи масштаб загальнодержавних потреб. Краще зрозуміти та задовільнити потреби реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні зможе місцева влада та громадяни. Саме тому, звідси можна зробити висновок, що місцеве управління може бути більш ефективним, оскільки воно ближче до громади та громадян і може швидше реагувати на їх потреби;

Нерівномірний розвиток регіонів створює виклики для державного управління, оскільки не дозволяє рівномірно розподіляти ресурси та увагу між всіма територіальними громадами. Кожна громада має свої унікальні потреби та виклики, які впливають з їхнього специфічного контексту та ступеня розвитку. Тому, держава не може ефективно вирішувати проблеми кожної громади одночасно без врахування цих відмінностей. Замість цього, вона має підтримувати місцеве самоврядування, яке краще знає свої потреби та може більш точно та ефективно відповідати на них.

Зрозумівши чому саме місцеве управління краще задовільняє потреби реалізації проєктів соціального характеру в ОТГ, ніж держава, розглянемо ключові відмінності між цими рівнями управління в контексті соціальних проєктів.

До елементів місцевого самоврядування, що складають його систему відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», належать [18, 32 с.]:

- 1) територіальна громада;
- 2) сільська, селищна, міська рада;
- 3) сільський, селищний, міський голова;
- 4) виконавчі органи сільської, селищної, міської рад;
- 5) районні (в місті) ради, які створюються у містах із районним поділом, за рішенням територіальної громади міста або міської ради;
- 6) районні та обласні ради, що представляють інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- 7) інституції самоорганізації населення.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика державного та місцевого рівнів управління

Показники порівняння	Державний рівень	Місцевий рівень
Законодавча база	Законодавча база на державному рівні встановлює загальні принципи та положення, які впливають на усю країну. Вона визначає стратегічні напрями та координує реалізацію соціальних проєктів на національному рівні, що включає встановлення стандартів, які повинні бути виконані всіма регіонами.	Законодавча база на місцевому рівні відповідає на конкретні потреби та виклики окремих громад. Вона включає в себе розробку та впровадження місцевих програм, які відповідають індивідуальним потребам громади. Місцевий рівень має більшу гнучкість для адаптації до місцевих умов.
Взаємодія з громадськістю	Масштабна взаємодія на загальнодержавному рівні, залучення різних верств населення, з різних регіонів, з різними потребами та інтересами.	Здійснює вузьконаправлену взаємодію безпосередньо з місцевою громадою, залучаючи її до участі в процесі прийняття рішень.
Ресурси та фінансування	На державному рівні управління має доступ до значних ресурсів для реалізації соціальних проєктів. Це може включати фінансування з державного бюджету, а також можливість додаткового залучення коштів через міжнародні гранти та інвестиції. Держава може розподіляти ці ресурси між регіонами відповідно до їх потреб та стратегічних пріоритетів.	На місцевому рівні, ресурси часто є обмеженими. Місцеві органи влади залежать від фінансування, яке вони отримують від держави, а також від власних доходів (податки). Однак, на місцевому рівні, частіше можуть застосовуватися місцеві активи, у вигляді донорських внесків, волонтерської допомоги, партнерства з місцевим бізнесом тощо.
Адаптивність до місцевих умов	Може бути менш гнучким через свій більш загальний характер.	Може бути більш гнучким і адаптивним до місцевих умов, оскільки має краще розуміння місцевих потреб.

Джерело: [2, 16, 18].

Отже, дослідивши сфери державного та місцевого управління в галузі соціальних проєктів, проаналізувавши термінологію та розглянувши відмінності між рівнями у системі публічного управління, ми визначили що державний рівень управління характеризується загальними стратегіями та координацією соціальних проєктів. Він відповідає за загальнодержавне фінансування та розподіл ресурсів, враховуючи потреби інших рівнів з системи управління. Крім того, місцевий рівень

управління зосереджений на розробці та впровадженні локальних програм, які відповідають специфічним потребам громад.

Розглянуті відмінності відображають різні можливості та характер взаємодії у сфері реалізації соціальних проєктів. Більше того, важливо виокремити важливість місцевого самоврядування в реалізації даних проєктів, особливо в контексті реформи децентралізації в Україні.

1.2. Теоретичні основи розробки та реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні

Кожен з видів соціального проєкту має певний детальний процес його реалізації, має свої деталі та нюанси організації. Важливо зазначити, що перелік соціальних проєктів на території певної громади подаються до Міністерства розвитку громад і територій України та має відповідати плану соціально-економічного розвитку ОТГ.

Крім того, при обранні соціальних проєктів, що планують впровадити на території ОТГ, в обов'язковому порядку органами місцевого самоврядування мають проваджуватися залучення громадян до обрання та реалізації проєкту.

Згідно статистики Project Management Institute серед 10 найвпливовіших проєктів у сфері соціального блага, найперспективнішими напрямками є проєкти:

- 1) розвиток сфери здоров'я (проєкти, які надають громадянину можливість та умови для досягнення психологічного та фізичного благополуччя);
- 2) розвиток освіти та прикладних навичок (проєкти, що орієнтовані сформувати та вдосконалити особистість, яка прагне до власної інтелектуальної, творчої, професійної реалізації. Крім того, створюються з метою вивчення нових професій або підвищення кваліфікації);
- 3) енергозбереження й альтернативна енергетика (орієнтовані на розвиток енергетичної складової громади, популяризацію використання відновлюваної енергетики);

- 4) поліпшення стану еко–середовища (спрямовані на покращення стану навколишнього середовища та соціального благополуччя суспільства. Діють з метою ознайомлення людей в сфері охорони навколишнього середовища);
- 5) розвиток технологій та розробка нових способів виробництва (розробка проєктів, які здатні покращити якість життя населення. Проєкти створюються з метою впровадження новітніх технологій у перспективних галузях, а також розвитку малого та середнього бізнесу, підтримки малозабезпечених груп населення) [53].

При реалізації соціального проєкту, громада або організація (особа), яка може впроваджувати проєкт на території громади, може мати на меті як розвиток суспільства, покращення рівню життя в різних сферах, так і власну вигоду у вигляді прибутку, розповсюдження інформації місцевими, регіональними або загальнодержавними ЗМІ, створення соціально–позитивного іміджу). Сьогодні сучасні соціальні проєкти зазвичай гармонійно об’єднують обидві зазначені сторони.

Оскільки ключовим елементом соціального життя та соціальних систем будь–якої складності є людина з її інтересами та потребами, то найпершим питанням при реалізації соціального проєкту постає вирішення соціальної проблеми у громаді [5, 440 с.]. Далі починається процес розробки та детального опису проєкту. При аналізі проблеми головним етапом є встановлення причинно–наслідкових зв’язків соціальної проблеми, яку буде вирішувати проєкт. Зазвичай, при розгляді причин створення проєктів, ситуація розглядається у площині двох аспектів: перший – ситуація вважається проблемною, коли кінцева мета не досягнута. Другий – ситуація є проблемою, коли щось мало статися, але не сталося.

Ідентифікація проблеми виконується в кілька етапів:

- 1) усвідомлення й установлення симптомів ускладнень або можливостей. При цьому під симптомом розуміється ступінь прояву проблеми та її наслідків;
- 2) збір, аналіз внутрішньої інформації;
- 3) виділення релевантної інформації. Це виділення даних, що відносяться до існуючої проблеми, мети, періоду часу;

- 4) виявлення причин виникнення проблеми, аналіз основної причини;
- 5) опис проблеми за допомогою відповідей на питання, що дають змогу громаді, організації або відповідальній особі виявити основні причини подій, що відбулися: хто, що, коли, де, чому, яким чином, скільки?

Наступним важливим кроком при реалізації проєкту соціального характеру є фінансування, формування бюджету, а також залучення стейкхолдерів. Важливо уточнити, що будь-який проєкт, не лише соціальний та не лише той, що здійснюється на місцевому рівні, має детальні фінансові обчислення, до яких входять усі витрати і які в обов'язковому порядку мають документальну фіксацію.

Розглянемо що саме може входити до таких обчислень та за яким принципом це додається до переліку. Перш за все, враховується вартість ресурсів, до яких можуть входити матеріали, обладнання, технології, приміщення тощо. Наступним пунктом для розрахунків є оплата праці відповідних працівників, волонтерів, консультантів та інших залучених осіб, які працюють над проєктом. Адміністративні витрати також варто враховувати у перелік. Це можуть бути витрати на бухгалтерію, юридичні послуги, оренду, комунальні послуги. Не менш важливим при реалізації будь-якого проєкту є етап моніторингу та оцінки, який буде аналізувати поставлені та досягнуті цілі.

Організація або особа, яка відповідальна за реалізацію, має враховувати також і витрати на збір даних, аналіз результатів, звітність та інші аспекти моніторингу проєкту. У сучасному світі якісний маркетинг та комунікація – важлива запорука успіху проєкту. Без належного просування проєкту, його якість може значно знизитись через недостатню залученість аудиторії. Саме тому веб-сайти, PR, соціальні медіа та друковані матеріали також варто включати у список фінансових витрат на проєкт. Крім того, варто не забувати про непередбачені обставини і післяпроєктну діяльність, куди можна віднести, наприклад, кошти на підтримку проєкту після його завершення, якщо таке передбачено проєктом.

З якою метою варто детально обчислювати та описувати усі витрати на соціальний проєкт? Окрім того, що детальний розрахунок витрат допомагає в плануванні ресурсів та часу, необхідних для реалізації проєкту, кожен проєкт має

фінансування з різних джерел. Кожне джерело має відповідні вимоги для вкладання коштів у соціальний проєкт. Детальний бюджет може бути необхідним для залучення фінансування від донорів, спонсорів або інвесторів. Відповідно, це також забезпечує прозорість для усіх зацікавлених сторін. Аби розуміти які можливі вимоги є джерел фінансування та як їх розрізнити, варто понятійно розглянути види фінансування соціальних проєктів на місцевому рівні.

До джерел фінансування соціальних проєктів можна віднести:

- 1) спонсори та бізнес;
- 2) гранти;
- 3) бюджетні кошти;
- 4) краудфаундинг (спільнокошт).

Категорія спонсорів та місцевого бізнесу також поділяється на підкатегорії, до яких відносяться інвестори, донори, спонсори та безпосередньо бізнес. Важливо розуміти різницю між цими поняттями, аби знати до якої ситуації та проєкту краще долучити певну категорію фінансування. Інвестори надають капітал з метою отримання фінансового повернення. Зазвичай вони очікують отримати частку власності в проєкті, а також можуть претендувати на виплати у вигляді дивідендів або процентів. Донори, у свою чергу, надають гроші або ресурси без очікування фінансового повернення. Вони можуть бути фізичними особами, компаніями, благодійними організаціями тощо. У більшості випадків донори підтримують проєкти, які відповідають їхнім цінностям або цілям. Спонсори, подібно до донорів, надають гроші або ресурси, але, частіше за все, очікують отримати певну вигоду в обмін на допомогу. Це може бути реклама, позитивне публічне визнання тощо. Місцевий бізнес можна вважати поєднанням усіх трьох вищезазначених категорій, оскільки він може виступати і спонсором, і донором, і інвестором в залежності від їх цілей та очікувань про результат. Наприклад, бізнес може спонсорувати проєкт для підвищення упізнаваності серед місцевих мешканців та для покращення власної репутації в громаді або інвестувати у соціальний проєкт, який вважає потенційно прибутковим.

Вибір між цими категоріями залежить від специфіки проєкту, його цілей та потреб. Наприклад, якщо відбувається реалізація соціального проєкту без очікування комерційного прибутку, то донори або спонсори будуть найкращим вибором. З іншого боку, якщо розробляється стартап з потенціалом комерційного успіху, то інвестори можуть допомогти в довшій перспективі. Залучення місцевого бізнесу, на нашу думку, є одним з кращих виборів для фінансування соціального проєкту, оскільки є вигідним для усіх залучених сторін територіальної громади.

Грантове фінансування – це процес, за якого організації або особи отримують кошти від грантодавців в особі урядових агентств, фондами, корпораціями, індивідуальними філантропами, з метою підтримки місцевих проєктів або ініціатив. Основна причина, чому організація або особа подають на гранти замість звернення до спонсорів полягає в тому, що гранти зазвичай не вимагають відповідних внесків або повернення інвестицій. Грантодавці, на відміну від інвесторів, не очікують отримати комерційну вигоду від своїх грошових вкладень. Але якщо порівнювати гранти з донорством, гранти часто мають строгі вимоги до того, як надані кошти будуть використані, і вимагають детальної звітності. Донорство ж є менш формальним і може надаватись без суворих вимог.

Гранти надаються через певний алгоритм і фільтруються через конкурсний процес. Відбувається це в декілька етапів. Перший – пошук грантів, які відповідають потребам та цілям запланованого проєкту. Другий етап – подання заяви, яка включає в себе детальний опис проєкту, цілі, план виконання та інше. Третій – оцінка заяви грантодавцями, враховуючи різні фактори такі як релевантність, потенціал успіху, кваліфікацію команди. Наступним етапом відбувається вибір та надання гранту, де заява визнається успішною. Після реалізації та завершення відбувається етап звітності. Важливо уточнити, що отримати грант може особа або організація, яка постійно слідкує за цим процесом та може бути залучена до процесу на 100%.

Бюджетне фінансування: державне або місцеве. Державне фінансування отримують лише великі проєкти і на рівні місцевих громад можуть мати проблеми із затримкою коштів. Крім того, варто враховувати фактор політичного впливу на

бюджетне фінансування. Що стосується місцевого фінансування соціальних проєктів, то, зазвичай, ці кошти вкладаються у такі проєкти, як допомога малозабезпеченим сім'ям, розвиток освіти, охорона здоров'я та інфраструктура. Варто зауважити, що бюджет для реалізації соціальних проєктів у громаді приймається заздалегідь. Але певні корегування все ж таки вносити можна, саме тому цей процес відбувається в декілька етапів:

Першим етапом завжди є формування місцевих бюджетів, де місцеві органи розробляють проєкти бюджетів для територіальних громад. Це включає визначення обсягу фінансування для соціальних послуг. Прийняття бюджету супроводжується розробкою проєктів на підставі планових видатків;

Протягом року потреби громади можуть змінюватись, саме тому є процедура внесення змін до бюджету категорії соціальних проєктів, яка може здійснюватись місцевими органами влади, які можуть перерозподіляти кошти на підтримку соціальних проєктів. Для цього відбувається аналіз фактичних потреб і після цього, відповідно, відбувається зменшення або збільшення видатків на певні соціальні проєкти та послуги. Після цього зміни до бюджету погоджуються та затверджуються відповідними органами.

Краудфандинг – це об'єднання та співпраця людей, які на добровільній основі збирають свої кошти чи інші ресурси через інтернет для того, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій під час реалізації різних ініціатив. На місцевому рівні таке явище, зазвичай, використовується для соціальних проєктів (допомога безпритульним тваринам, покращення громадського простору, екологічні ініціативи тощо), культурних і мистецьких ініціатив (фестивалі, місцеві видання, культурно–розвиваючі програми), а також бізнес–стартапи, куди можна віднести збір коштів для розвитку малого бізнесу та нових ідей.

Такий спільнокошт – це цікавий та сучасний спосіб об'єднати людей з різних куточків планети навколо спільної мети. Сьогодні краудфандинг є актуальним з кількох причин:

- 1) висока залученість дозволяє об'єднати громадськість до співтворення та підтримки цінних ідей. У такий спосіб, люди відчують свою важливість у прийнятті рішень;
- 2) доступність такого формату дозволяє не встановлювати кордони для фінансування проєкту, а долучити усіх бажаючих. Кожен може пожертвувати відповідну суму, аби підтримати соціальний проєкт;
- 3) швидкість та ефективність цього джерела фінансування не уступає донорам або інвесторам. Краудфандинг дозволяє швидко збирати кошти для конкретних потреб, що особливо важливо для оперативної підтримки соціальних проєктів на місцевому рівні;
- 4) не менш важливу роль відіграє і транспарентність, оскільки пожертви можуть відображатися публічно, що забезпечує прозорість та довіру.

Краудфандинг – це перспективний для України спосіб фінансування різного роду соціальних проєктів. Але важливо чітко дотримуватись усіх етапів, аби отримати належний результат:

- 1) на початку відбувається вибір платформи, через яку буде здійснюватись збір коштів. Важливо обрати платформу, яка підходить для соціальних проєктів. Українці використовують як міжнародні, так і національні краудфандингові платформи, такі як: Спільнокошт, RazomGo, StartEra, Українська Біржа Благодійності – це все українські інформаційно–краудфандингові платформи для благодійних та соціальних проєктів;
- 2) другим етапом відбувається створення проєкту. Описується, завдання, користь для громади. Додаються фото та відеоматеріали;
- 3) визначення фінансової цілі є наступним кроком для початку збору коштів;
- 4) після оприлюднення на платформах, фінансовий збір на проєкт починає розповсюджуватись у соціальних мережах, електронними поштами, засобами масової інформації для пошуку більш широкого кола спонсорів;
- 5) безпосередньо, після закриття суми, відбувається реалізація соціального проєкту. Після чого відбувається звітування на платформах та сторінках у соціальних мережах та подяка усім, хто долучився до допомоги.

Отже, аби усі фінансові витрати були відкритими та зрозумілими для інвесторів, донорів, грантодавців та інших учасників фінансування, важливо, щоб бюджет соціального проєкту детально описував його витрати та відповідав концепціям проєкту соціального характеру.

Після завершення питання з фінансуванням, відбувається офіційний початок реалізації соціального проєкту. До цього етапу можна віднести обговорення та укладання договорів щодо поставок ресурсів та виконання технічних робіт, відповідальні та виконуючі особи реалізують заходи згідно проєкту. Під час активної фази впровадження проєкту, одночасно аналізуються перебіг та відповідність меті та завданням. У разі потреби, фахівцями відбувається корегування. Згідно визначених заздалегідь термінів дії, врешті–решт, проєкт доходить до свого завершення і потребує відповідних підсумків для громади та звітності для джерел фінансування. Оцінка результатів є невід’ємною частиною реалізації будь–якого проєкту, оскільки кінцевою стадією оцінювання є представлення звітності. У звіті надаються підсумки оцінки, інформація щодо фактичного перебігу подій проєкту. Обґрунтованість та лаконічність – найважливіші компоненти якісного звіту для соціального проєкту. Крім того, він має бути доповнений відповідними зображеннями, графіками та таблицями.

Отже, ми систематизовано розглянули ключові теоретичні основи, які формують фундамент для створення та впровадження соціальних проєктів на місцевому рівні. Визначення соціального проєкту, його цілей та завдань дозволяє чітко окреслювати етапи реалізації таких проєктів, а також допомагає виявити потенційні наслідки, можливості та ризики.

Аналіз джерел фінансування допоміг зрозуміти різницю між різними інструментами залучення ресурсів і можемо зазначити, що традиційні джерела фінансування сьогодні можуть бути обмеженими по відношенню до місцевих територіальних громад. Саме тому, доволі популярним методом залучення коштів до проєкту є такі напрями як краудфандинг. Після вивчення етапів впровадження соціальних проєктів стає чітко зрозуміло, що успішна реалізація проєктів соціального характеру вимагає комплексного підходу, який включає стратегічне

планування, активне залучення громадськості та ефективне використання доступних ресурсів.

1.3. Нормативно–правове забезпечення реалізації соціальних проєктів

Будь–яка сфера діяльності потребує юридичного підкріплення, оскільки закони та нормативно–правові акти, які регулюють відносини між суб'єктами усіх сфер, визначають права та обов'язки сторін і встановлюють механізми вирішення конфліктів та захисту інтересів. Юридична база надає стабільність та розуміння правил гри для всіх учасників відповідного процесу, сприяючи розвитку сфери діяльності. У сфері соціального проєктування також необхідне відповідне юридичне підґрунтя, оскільки це дозволяє забезпечити законність та ефективність реалізації проєктів та захистити права його учасників.

Нормативно–правова база є важливою при реалізації соціальних проєктів з кількох причин. Законодавство створює правову основу, яка регулює розробку, фінансування та впровадження соціальних проєктів, забезпечуючи їх законність та відповідність державним або міжнародним стандартам. Нормативні акти захищають інтереси всіх учасників, включаючи організаторів, джерела фінансування, бенефіціарів та включають механізми вирішення можливих спорів, непорозумінь та конфліктів.

Крім того, правові норми сприяють прозорості використання ресурсів та підзвітності перед громадою та спонсорами. Не менш важливою у цьому переліку є і стандартизація. Закони та нормативні акти встановлюють стандарти якості для соціальних послуг, що, у свою чергу, гарантує високий рівень виконання проєктів. Нормативно–правове регулювання спрямоване на підтримку та сталий розвиток соціальних ініціатив на місцевому рівні.

Враховуючи фактор, що основою створення соціальної держави та забезпечення всіх потреб населення, особливо в складних життєвих ситуаціях, є державна політика у галузі соціального проєктування та соціального забезпечення, то важливо розглянути закони, нормативно–правові акти та конвенції, які

стосуються сфери соціального проєктування не лише на загальнодержавному рівні, а й на місцевому.

21 травня 1997 року Верховною Радою України був прийнятий Закон України «Про місцеве самоврядування». Цей Закон відповідно до Конституції України визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування [31]. При реалізації та впровадженні соціальних проєктів на місцевому рівні даний закон відіграє базову та важливу роль, оскільки чітко визначає повноваження місцевих рад та їх виконавчих органів, що дозволяє місцевим громадам більш чітко розуміти свої права та обов'язки при реалізації таких проєктів. Крім того, закон регулює взаємодію між органами місцевого самоврядування та іншими державними органами, що сприяє ефективній координації. Право участі громадян у місцевому самоврядуванні сприяє залучення громадян та забезпечує їхню підтримку задуманих проєктів. Даний закон є важливим інструментом для регулювання місцевого самоврядування при плануванні та впровадженні соціальних проєктів, оскільки воно визначає стратегічні, організаційні та фінансові аспекти цього питання.

Не менш важливим в контексті соціальної сфери, у тому числі і проєктуванні, є Закон України «Про соціальні послуги», прийнятий 17 січня 2019 року. Вступив у дію з 1 січня 2020 року [10]. Враховуючи той факт, що соціальний проєкт може включати надання соціальних послуг як одного зі своїх компонентів, розгляд такого закону є дуже актуальним та важливим. Закон України «Про соціальні послуги» чітко визначає поняття «соціальна послуга» та пояснює перелік категорій, які відносяться до аспекту соціальних послуг, що є корисним при розробці соціального проєкту, аналізу проблем, встановлення мети, визначення цільової аудиторії проєкту.

Базові соціальні послуги – соціальні послуги, надання яких отримувачам соціальних послуг відповідно до цього Закону забезпечується Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями, районними, районними у містах Києві та Севастополі державними адміністраціями, виконавчими органами

міських рад міст обласного значення, а також виконавчими органами сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад, створених згідно із законом та перспективним планом формування територій громад і визнаних Кабінетом Міністрів України спроможними в порядку, встановленому законом [32].

Крім того, закон встановлює принципи та процедури надання соціальних послуг, що може бути корисним при плануванні та впровадженні соціальних проєктів. Надання соціальних послуг здійснюється на принципах:

- 1) дотримання прав людини, прав дитини та прав осіб з інвалідністю;
- 2) гуманізму;
- 3) забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- 4) поваги до честі та гідності;
- 5) толерантності;
- 6) законності;
- 7) соціальної справедливості;
- 8) доступності та відкритості;
- 9) неупередженості та безпечності;
- 10) добровільності;
- 11) індивідуального підходу;
- 12) комплексності;
- 13) конфіденційності;
- 14) максимальної ефективності та прозорості використання надавачами соціальних послуг бюджетних та інших коштів;
- 15) забезпечення високого рівня якості соціальних послуг [32].

Закон України «Про соціальні послуги» сприяє створенню ефективної системи соціального захисту, яка відповідає потребам громадян і забезпечує їх соціальну безпеку, що є також важливим при реалізації соціального проєкту. Оскільки метою будь-якого соціального проєкту є покращення життя окремих осіб, груп людей або громадської спільноти в цілому, то усі вищевказані аспекти цього закону є вкрай важливими для вивчення та взяття до уваги при плануванні реалізувати соціальний проєкт на місцевому рівні.

Існує багато нормативно–правових актів України, які опосередковано стосуються сфери соціального проєктування. Закон може не описувати регулювання наданої сфери прямо, але має окремі розділи або аспекти, які мають бути вивчені перед реалізацією соціального проєкту. До таких законів можна віднести Закон України «Про соціальний діалог в Україні», а також Закон України «Про волонтерську діяльність».

Закон України «Про соціальний діалог в Україні» був прийнятий 23 грудня 2010 року та визначає правові засади організації та порядку ведення соціального діалогу в Україні з метою вироблення та реалізації державної соціальної і економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин та забезпечення підвищення рівня і якості життя громадян, соціальної стабільності в суспільстві [33]. Корисність зазначеного закону при реалізації соціального проєкту визначається декількома причинами.

Закон визначає соціальний діалог як процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу [33]. Цей аспект регулює одне з основних завдань, які мають на меті більшості соціальних проєктів. Конструктивний та якісний діалог – запорука успіху усіх напрямів роботи починаючи з заключення договорів, закінчуючи комунікацією з місцевим населенням, владою, спонсорами тощо;

Крім того, схожість цілей закону та соціального проєкту – покращення рівня і якості життя громадян та соціальна стабільність в суспільстві. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» керуються наступними принципами ведення соціального діалогу: законність та верховенство права, репрезентативність і правоможність сторін та їх представників, незалежність та рівноправність сторін, конструктивність та взаємодія, добровільність та прийняття реальних зобов'язань, взаємна повага та пошук компромісних рішень, обов'язковість розгляду пропозицій сторін, пріоритет узгоджувальних процедур, відкритість та гласність, обов'язковість дотримання досягнутих домовленостей, відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань [33].

19 квітня 2011 року був прийнятий Закон України «Про волонтерську діяльність». Згідно Розділу 1, статті 1 волонтерська діяльність визначається як добровільна, соціально спрямована неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги [29]. Дуже часто окрім спонсорства у фінансовому аспекті, до реалізації соціального проєкту залучаються і волонтерські ресурси, які допомагають комунікувати з громадянами, поширювати інформацію, посилювати підтримку, а також впроваджувати проєкт на різних етапах, в залежності від своїх навичок та умінь. Тому важливо розуміти принципи роботи волонтерів та як саме вони можуть реалізувати свої ресурси саме в таких проєктах.

Залучати волонтерів до своєї діяльності можуть організації та установи, які є неприбутковими та внесені до Реєстру неприбуткових установ та організацій [7]. Організації та установи, що залучають до своєї діяльності волонтерів, мають право:

- 1) провадити діяльність із укладенням договору про провадження волонтерської діяльності з волонтером або без такого договору згідно порядку, визначеному цим Законом;
- 2) отримувати кошти та інше майно для здійснення волонтерської діяльності;
- 3) самостійно визначати напрями здійснення волонтерської діяльності;
- 4) видавати волонтерам посвідчення, що засвідчують їх особу та вид волонтерської діяльності в межах організації;
- 5) відшкодовувати волонтерам витрати, пов'язані з наданням ними волонтерської допомоги, передбачені статтею 11 цього Закону;
- 6) страхувати життя і здоров'я волонтерів на період провадження ними волонтерської діяльності;
- 7) запрошувати іноземців та осіб без громадянства для провадження волонтерської діяльності на території України, направляти громадян України за кордон для провадження волонтерської діяльності [29].

Крім того, при залученні волонтерів, згідно Розділу 2, статті 5, організації або установи зобов'язані забезпечувати волонтерам безпечні та належні для життя і здоров'я умови здійснення волонтерської діяльності, за потреби здійснювати

підготовку волонтерів, надавати їм достовірну, точну та повну інформацію щодо змісту та особливостей провадження волонтерської діяльності, забезпечувати вільний доступ до інформації, що стосується здійснення волонтерської діяльності організаціями та установами, що залучають до своєї діяльності волонтерів. Організації та установи, що залучають до своєї діяльності волонтерів, несуть відповідальність відповідно до закону [29].

Волонтери часто допомагають у соціальних проєктах, оскільки вони мають можливість робити позитивний вплив на свої спільноти та допомагати тим, хто цього найбільше потребує. У контексті військового стану в Україні, волонтерська діяльність стає особливо актуальною. Волонтери допомагають забезпечувати надання допомоги постраждалим, збирають гуманітарну допомогу, беруть участь в реалізації міжнародних проєктів соціального характеру, що спрямовані допомогти людям.

Не менш важливо розглянути етап отримання дозволів на користування території або наявних ресурсів для соціального проєкту, якщо його організатор виступає не в статусі міської влади ОТГ, а є групою людей або особою. Процес отримання дозволів на реалізацію проєкту на певній ділянці або з відповідними ресурсами відбувається в декілька етапів, перші з яких це планування та розроблення плану соціального проєкту з вказанням потрібних для дозволу питань. Після цього здійснюється подання заявки до відповідного органу місцевого самоврядування для отримання дозволу на його реалізацію. Важливо зазначити, що процес може варіюватися в залежності від потреб та вимог місцевої влади та конкретної ОТГ. Саме тому, такий етап розглядається на місцях в індивідуальному порядку.

У травні 1996 року у м. Страсбург була прийнята Європейська соціальна хартія. Цей міжнародний договір захищає та встановлює окремі соціальні та економічні права громадян країн, що приєдналися до Хартії. Україна ратифікувала Європейську соціальну хартію (переглянуту) 21 грудня 2006 року і приєдналася до 74 пунктів з 98. Незважаючи на те, що Конституція України 1996 року містить основні гарантії Європейської соціальної хартії, такі як наприклад, право заробляти

собі на життя вільно обраним заняттям, заборона примусової праці, безпечні та здорові умови праці тощо, повне дотримання її можливо лише за умови значного наближення рівня життя в Україні до європейських стандартів [9].

На нашу думку, соціальні проєкти, розроблені відповідно до принципів Хартії, мають сприяти соціальній справедливості, забезпечуючи доступ до основних соціальних та економічних прав членів суспільства. Крім того, Хартія встановлює європейські стандарти та принципи, які можуть підтримати успішну реалізацію соціальних проєктів, сприяючи їх ефективності. Наприклад, розглянемо соціальний проєкт, спрямований на підтримку людей похилого віку. Європейська соціальна хартія встановлює стандарти для захисту прав осіб старшого віку у статті 23 Європейської соціальної хартії. З метою забезпечення ефективного здійснення права осіб похилого віку на соціальний захист, сторони зобов'язуються, самостійно або у співробітництві з громадськими чи приватними організаціями, вживати відповідних заходів або заохочувати відповідні заходи, зокрема, для надання особам похилого віку можливості якомога довше залишатися повноцінними членами суспільства, вільно обирати спосіб свого життя і незалежно жити у знайомому для них оточенні так довго, як вони забажають і зможуть, забезпечення особам похилого віку, які проживають у будинках для престарілих, гарантій надання належної допомоги із повагою до їхнього особистого життя і гарантій участі у прийнятті рішень, що стосуються умов життя у їхньому будинку для престарілих [9]. При розробці проєкту, команда може використовувати ці стандарти як основу для визначення цілей проєкту, розробки стратегії та визначення ключових показників ефективності. Це може включати розробку соціальної програми медичного обслуговування для людей старшого віку, організацію культурних заходів, надання соціальної підтримки. Так, Європейська соціальна хартія не лише встановлює стандарти, але й надає корисний фреймворк для розробки та реалізації ефективних соціальних проєктів.

Ми розглянули нормативно–правову базу впровадження та реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні, яка допомагає зрозуміти, як законодавчий аспект впливає на впровадження та реалізацію соціальних проєктів на місцевому

рівні. Розглянуті Закони України допомагають ідентифікувати ключові фактори, визначити принципи та стандарти, які можуть вплинути на успіх проєкту. Визначили, що окрім нормативно–правової бази України також варто знати та вміти аналізувати міжнародні договори, які можуть допомогти при плануванні та визначені цілей майбутнього проєкту.

Висновки до Розділу 1

Отже, ми провели детальне дослідження та аналіз ключових аспектів розробки та реалізації соціальних проєктів на державному та місцевому рівнях, розглянули за якими напрямками класифікуються проєкти на інших рівнях у системі публічного управління та адміністрування, що допомогло зрозуміти, як різні рівні управління впливають на розробку та ефективність впровадження соціальних проєктів. Визначили, що що державний і місцевий рівні управління мають різний підхід до розробки та впровадження соціальних проєктів, що в основному залежить від їхніх можливостей і обсягу впливу. На державному рівні законодавча база встановлює загальні принципи, що регулюють соціальні проєкти по всій країні, зосереджуючись на єдиних стандартах та стратегічних напрямках. Натомість, на місцевому рівні законодавство адаптоване до конкретних потреб громади, що дозволяє створювати програми, які краще відповідають регіональним викликам і забезпечують більшу гнучкість у реалізації проєктів.

Аналіз теоретичної основи реалізації проєктів допоміг виокремити ключові етапи розробки проєктів на місцевому рівні, включаючи такі етапи, як: планування, розробка цілей та завдань, подання заяв, укладання договорів, затвердження, безпосередня реалізація, а також моніторинг та оцінка наслідків.

Вивчення нормативно–правового аспекту для впровадження та виконання соціальних проєктів дозволяє відслідкувати, як закони та договори впливають на процес планування та виконання таких проєктів. Глибоке розуміння законодавчого контексту є не менш важливим за знання теоретичного направлення і є фундаментальним для ефективного початкового планування соціального проєкту.

РОЗДІЛ 2

Практична реалізація соціальних проєктів на місцевому рівні

2.1. Розроблення та впровадження соціальних проєктів на місцевому рівні

У сучасному світі, де швидкість змін технологій та інновацій визначає успіх впровадження та просування проєктів, у тому числі й соціальних, важливість застосування передових технологій стає неминучою. Саме тому важливо розкрити потенціал сучасних технологічних рішень та зробити аналіз ефективності інновацій, що є ключовим для досягнення їх стратегічних цілей. Наше суспільство стикається з рядом складних викликів, такими як: війна, демографічні зміни, зміна клімату, нестабільний рівень життя населення та інше. Тому соціальні проєкти відіграють сьогодні надважливу роль, оскільки вони спрямовані покращити якість життя населення в складних умовах.

Сучасна українська енциклопедія визначає інновацію як (англ. innovation, від лат. innovatio – оновлення, зміна) – результат розроблення та впровадження нової або вдосконаленої технології в різних галузях, у тому числі й управлінській [39]. Новітні технології та інновації можна охарактеризувати як нові методи, способи досягнення соціального результату відповідно до цілей проєкту. Вони не тільки сприяють розробці нових підходів до вирішення соціальних проблем, але й забезпечують інструменти для їх моніторингу та оцінки ефективності. Але важливо уточнити, що інноваційні технології характеризуються унікальністю лише певний період часу. Під час їх постійного використання вони перетворюються і визначаються як звичайні технології. Новизна – це часова характеристика будь-якої матеріальної чи нематеріальної речі, створеної людиною [57, 34 с.].

Застосування інноваційного ресурсу допомагає заздалегідь попередити стратегічні помилки під час реалізації соціального проєкту, які на певному етапі можуть призвести до ресурсних, фінансових та інших втрат. Саме для запобігання таких втрат та зменшення ризиків варто використовувати інноваційні методи технологій

Таблиця 2.1

Сучасні технологічні рішення для реалізації соціальних ініціатив

Інноваційні технології	Характеристика
Штучний інтелект (AI)	Відкриває нові можливості для аналізу соціальних даних, прогнозування поведінки та автоматизації процесів. Крім того, може застосовуватися для виявлення актуальних проблем та запитів населення, закономірностей у соціальних процесах.
Система блокчейн	Блокчейн пропонує безпечну та прозору систему для управління соціальними проєктами, зокрема: забезпечення прозорості, де всі транзакції є відкритими для перевірки, що знижує ризик шахрайства; децентралізація, де відсутність єдиного контрольного органу забезпечує рівний доступ до ресурсів; смарт-контракти – інноваційна система автоматичного виконання угод за певних умов без необхідності посередників.
Big Data (Великі дані)	Метод дозволяє зібрати та проаналізувати інформацію з різних джерел, що допомагає краще поглибити знання про напрями роботи. Допомагає підтримати прийняття рішень, оцінюючи ефективність соціальних ініціатив на основі статистичних даних. Застосовує прогнозування та моделювання для створення моделей соціальних змін. Оптимізує ресурси шляхом їх розподілу відповідно потреб проєкту.
Платформи та мобільні додатки	У діджиталізованому світі неможливо не враховувати фактор соціальних онлайн-платформ та різноманітних додатків під час впровадження соціальних проєктів. Так, розробка додатків для залучення громадськості, збору аналітичних та статистичних даних та надання послуг може значно підвищити доступність та ефективність соціальних проєктів [25, 129 с.].
Концепція Інтернет речей (IoT)	Може застосовуватися для збору даних з різних життєвих аспектів населення, чим може допомогти зрозуміти нагальні потреби місцевих мешканців у певний період часу на певній території [61].
Різні фінансові технології	Краудфандинг та краудсорсинг дозволяють залучати кошти та ресурси від широких груп населення для підтримки соціальних ініціатив та проєктів [14].

Джерело: [14, 25, 61].

Розглянемо більш детально два останні пункти. Інтернет речей (IoT) – це мережа об’єктів з датчиками та програмним забезпеченням, що дозволяє збирати та обмінюватися даними [61]. IoT – це концепція, яка описує мережу взаємопов’язаних фізичних пристроїв, обладнаних вбудованими технологіями для взаємодії один з одним або з навколишнім середовищем. Наприклад, IoT дозволяє відстежувати

якість повітря, води та інші екологічні показники або IoT–камери можуть виявляти небезпечні ситуації, такі як пожежі, аварії чи напади, що сприяє більш швидкій реакції служб безпеки та захисту громади. Крім того, IoT–пристрої можуть відстежувати стан здоров'я пацієнтів та надавати дистанційну медичну допомогу, що може бути особливо актуальним для старіючого населення. IoT може полегшити доступ до інформації та послуг для людей з обмеженими можливостями. Наприклад, розумні домофони або системи контролю доступу.

П'ять галузей, що використовують революцію Інтернету речей:

- 1) автомобільна промисловість. Автовиробники використовують Інтернет речей для моніторингу виробничих ліній в режимі реального часу та профілактичного обслуговування.
- 2) аерокосмічна галузь. Інтернет речей активно відстежує стан літаків та управляє запасами запчастин.
- 3) фармацевтика. Виробники ліків використовують Інтернет речей для забезпечення дотримання нормативних вимог та оптимізації виробництва.
- 4) продукти харчування та напої. IoT активно контролює температуру в холодильній камері та забезпечує свіжість продуктів.
- 5) електроніка. Виробники електроніки використовують Інтернет речей для моніторингу виробничих ліній та зменшення браку [61].

Інтернет речей стає важливою складовою в соціальній сфері. Завдяки IoT, технології можуть автоматизувати процеси прийняття рішень і підвищити ефективність надання соціальних послуг. Використання IoT у соціальних проєктах дозволить організаціям швидше реагувати на потреби громад, роблячи їхню діяльність більш продуктивною та адаптивною, що забезпечує значну перевагу в досягненні суспільного добробуту.

Краудфандинг і краудсорсинг – це два взаємопов'язані підходи, які використовують колективну силу громадськості для досягнення певних цілей, проте вони відрізняються за своєю суттю.

Краудфандинг – це спосіб залучення фінансових ресурсів для реалізації проєктів чи ініціатив через внески від великої кількості людей. Це особливо

популярно серед стартапів, соціальних проєктів та творчих ініціатив, де кожен охочий може фінансово підтримати ідею. Основна мета краудфандингу – акумулювання коштів, які використовуються для запуску або розвитку проєкту. Прикладом краудфандингових платформ є Kickstarter, заснований у 2009 році сайт фінансування творчих проєктів за схемою спільнокошту або GoFundMe – платформа, яка допомагає людям організувати збір коштів, починаючи від подій, таких як святкування дня народження, до допомоги у боротьбі зі складними обставинами, такими як нещасні випадки та хвороби.

Краудсорсинг – це процес залучення великої кількості людей для виконання певних завдань, збору ідей, рішень або створення контенту. Він використовується для вирішення складних проблем або для отримання нових перспектив за рахунок різноманітності думок і досвіду. Краудсорсинг може охоплювати широкий спектр завдань: від збору інформації до розробки продуктів чи послуг. Наприклад, компанії можуть звертатися до користувачів для тестування продукту або для отримання ідей для нового дизайну.

І краудфандинг, і краудсорсинг базуються на силі колективної взаємодії та сприяють демократизації процесів, даючи можливість будь-якій людині брати участь у фінансуванні або створенні продукту чи рішення.

Краудфандинг та краудсорсинг мають перспективи для розвитку в Україні. Вони мають як свої переваги, так і недоліки. Краудфандинг та краудсорсинг розвиваються швидкими темпами, що дозволяє вирішувати різноманітні проблеми регіонального та місцевого розвитку в короткі строки та з мінімальними затратами. Краудсорсинг стає одним із способів участі громадськості в житті країни. Використання вказаного інструменту наближає владу до суспільства та пришвидшує генерування ідей [1, 9 с.].

Необхідною складовою та організаційною умовою впровадження проєктів є їх моніторинг та оцінка. Вперше питання моніторингу та оцінки проєктів постало в 60–ті роки XX століття у США, але значний розвиток відбувся лише протягом останніх 30 років, коли в світі активно зростає кількість соціально орієнтованих проєктів та програм. В Україні питанню моніторингу та оцінки проєктів приділяється увага

лише протягом останніх десятиліть, коли активно почали розвиватися неурядові організації, які впроваджують різноманітні соціальні проєкти. Основне завдання оцінки та моніторингу можна охарактеризувати як збір необхідної інформації для аналізу та прийняття відповідних рішень. Але чому ж дані поняття використовують одночасно, якщо їх сутність майже однакова? Моніторинг – це постійне, повсякденне слідкування за ситуацією, проєктом від етапу планування до кінцевої точки запланованого. Оцінка ж натомість має вже виконаний ефект, адже має на меті оцінити до чого призвів впроваджений проєкт [11, 6 с.].

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика моніторингу та оцінки у процесі реалізації соціальних проєктів

Моніторинг	Оцінка
У більшості випадків дає відповідь на такі питання, як «Що робиться?» «Що зроблено?» «Що має бути зроблено?»	Оцінка несе в собі інший контекст, який використовує питання «наскільки?» Тобто «Наскільки зроблено?»
Проводиться постійно в ході реалізації проєкту [11, 6 с.].	Проводиться на ключових етапах реалізації проєкту [11, 6 с.].
Аналізується для порівняння поточного стану справ з зазначеним планом.	Аналізуються причини через які було або не було досягнуто поставлених результатів.
Отримана інформація використовується для поліпшення роботи з поточним проєктом.	Отримана інформація використовується для оцінки ефективності, на основі яких буде складено рекомендації для наступних проєктів.

Джерело: [11].

У багатьох країнах оцінка проєктів вважається окремим професійним видом діяльності. Так, наприклад, Американська асоціація оцінки програм (American Evaluation Association) розробила стандарти проведення оцінки, які забезпечують правомірність та коректність [53]. Такі стандарти гарантують, що оцінка спрямована на задоволення потреб учасників проєкту, а стандарти виконання забезпечують оптимальність та економічність. В Україні оцінку та моніторинг проєктів також вважають окремою сферою діяльності. Один з нормативно–правових актів, яким регулюється дана сфера – Постанова Кабінету Міністрів України №70 від 27 січня 2016 року «Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проєктів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» [35]. Так, у Пункті 41 зазначається, що моніторинг проєктів здійснюється Міністерством фінансів

України, мікрофінансові організації (за згодою) та відповідальним виконавцем для оцінки підготовки й реалізації проєктів, використання коштів та виконання фінансових зобов'язань. Відповідальний виконавець проводить постійний моніторинг проєктів, забезпечує підготовку звітності, управління бюджетом та цільове використання коштів [35].

2.2. Аналіз практичного досвіду існуючих проєктів

Для оцінки стратегічного управління в державному та локальному секторі важливо звернути увагу на практичні приклади масштабних соціальних проєктів, які були реалізовані в Україні протягом останніх років. Вони не лише ілюструють успіхи державного та місцевого управління, а й висвітлюють виклики, з якими стикаються установи та їхні партнери під час реалізації таких ініціатив.

Якщо ми говоримо про державний рівень реалізації проєктів в Україні за останні роки, то тут варто згадати декілька масштабних соціальних проєктів, які були впроваджені для допомоги людям, які постраждали внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України.

Всеукраїнська платформа «Допомога» – це цифровий сервіс, створений у квітні 2022 року Міністерством соціальної політики України спільно з Міністерством цифрової трансформації та за підтримки міжнародних партнерів, таких як Програма розвитку ООН та Швеція. Основна мета платформи – забезпечити гуманітарну допомогу громадянам, які постраждали від російської агресії, шляхом об'єднання держави, волонтерів і міжнародних організацій для надання адресної підтримки. Платформа націлена на допомогу різним категоріям постраждалих: внутрішньо переміщеним особам (ВПО), жителям звільнених територій та тим, хто втратив житло або інші джерела для існування. Вона також передбачає підтримку людей, що потребують продуктивних наборів, ліків, засобів гігієни та інших товарів першої необхідності [41].

Користувачі можуть зареєструватися на платформі через офіційний сайт і залишити заявку на отримання необхідних речей. Благодійники (як організації, так і

приватні особи) обирають ці заявки та надсилають допомогу. Залежно від потреб, допомога може бути надана у двох форматах:

- 1) адресна допомога: товари доставляються безпосередньо до заявника.
- 2) грошова допомога: заявники отримують електронні коди на покупки у магазинах–партнерах.

Крім того, є також можливість отримувати грошові виплати від міжнародних організацій або держави за працевлаштування або надання власного житла внутрішньо переміщеним особам. Наприклад, роботодавці можуть отримати компенсацію за кожного працевлаштованого ВПО або фізична особа може отримувати виплати від держави, якщо надасть власне житло для проживання таких осіб.

За час існування платформи було залучено тисячі волонтерів та благодійників. Вона допомогла мільйонам українців, які постраждали від війни, отримати життєво важливу допомогу. Платформа показала ефективність у координації міжнародної допомоги та спрощенні доступу до гуманітарної підтримки, зробивши цей процес більш прозорим і оперативним. Основними викликами для платформи стала надвелика кількість заявок, яка суттєво зросла по мірі зростання окупованих територій та зруйнованої інфраструктури. Через даний фактор, періодично, кількість звернень не встигає оброблятися вчасно. Крім того, складно забезпечити постійне фінансування для підтримки всіх потребуючих через обмежені ресурси благодійників та організацій через велику кількість потребуючих. Крім того, значним бар'єром залишається забезпечення безпеки доставок допомоги до зон активних бойових дій.

За оцінками Міжнародної організації з міграції в Україні, чисельність ВПО в Україні станом на серпень 2024 року складала 3 669 000 осіб [20]. Але враховуючи кількість незареєстрованих осіб, дану цифру можна вважати значно більшою. У 2022–2024 роках основні потреби переселенців включали фінансову допомогу, медикаменти та матеріали для ремонту житла. Близько 60% переселенців потребували фінансової підтримки, а третина переміщених осіб не мала доступу до медичних послуг у селах, де вони знайшли тимчасовий притулок. Виклики, з якими

зіткнулися гуманітарні організації та уряд, включають забезпечення належного житла для зимового періоду, брак доступу до медичних послуг, а також фінансові обмеження для більшості ВПО.

Другим соціальним проєктом на загальнодержавному рівні, який став актуальним за останні роки – є програма «Відновлення». Платформа була заснована з метою надання фінансової допомоги громадянам України, які постраждали через війну і мають пошкоджене житло. Програма реалізується Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України разом із Міністерством цифрової трансформації за підтримки USAID та UK Aid [42]. Ціль платформи полягає в наданні допомоги для відновлення житлових приміщень, що зазнали пошкоджень або руйнувань внаслідок війни. Власники або співвласники таких житлових об'єктів можуть подати заявку на отримання державної допомоги для ремонту. Платформа орієнтована на тих, чиє житло розташоване на звільнених територіях і не було відремонтовано власними силами.

Основними принципами роботи платформи є:

- 1) подача заяви де громадяни, які мають пошкоджене майно, спочатку повинні подати інформаційне повідомлення через застосунок «Дія». Для цього потрібно заповнити інформацію про пошкодження майна;
- 2) банківська картка «Відновлення». Після подачі заявки заявник має створити спеціальну банківську картку в одному з партнерських банків, таких як ПриватБанк, Monobank, Сенс Банк тощо;
- 3) огляд і розгляд заявки, де спеціально створена органами місцевого самоврядування комісія, має провести огляд пошкодженого майна та розглянути заявку протягом одного місяця;
- 4) отримання компенсації. Якщо заявка затверджена, кошти надходять на банківську картку, і їх можна використовувати виключно на придбання товарів і послуг для ремонту в магазинах–партнерах програми.

З часу запуску платформи вже тисячі українців скористалися допомогою для ремонту пошкодженого житла. Програма поширилася на звільнені території, і наразі уряд продовжує роботу над розширенням її можливостей, включаючи потенційну

компенсацію тим, хто вже здійснив ремонт власними силами. Серед викликів на старті проєкту були технічні проблеми з обробкою великої кількості заявок. У перші дні роботи платформи система не витримала навантаження, проте згодом ці проблеми були вирішені. Крім того, програма стикається з труднощами у зонах активних бойових дій та на окупованих територіях, де відсутні можливості для роботи комісій, що оцінюють пошкодження.

Місцевий рівень управління в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні соціально–економічного розвитку громад, особливо в умовах децентралізації. У рамках цієї реформи об'єднані територіальні громади та регіональні органи влади отримали ширші повноваження щодо управління місцевими ресурсами та впровадження соціальних проєктів. Розглянемо соціальні проєкти, реалізовані на місцевому рівні за останні роки, які ілюструють досягнення місцевого самоврядування, і водночас висвітлюють виклики, з якими стикається громада при впровадженні проєктів соціального характеру.

Проєкт «Безпечна громада» в Дніпропетровській області був ініційований як частина національної програми з підвищення рівня громадської безпеки та протидії злочинності у 2021 році [37]. Основна мета проєкту полягала в створенні сучасної інтегрованої системи відеоспостереження та залученні громадськості до підтримки правопорядку. Відповідно до програми у громадах Дніпропетровської області було встановлено системи відеоспостереження, які розміщувались на ключових транспортних розв'язках, біля шкіл, дитячих садків, громадських закладів та в місцях з підвищеним рівнем криміногенної активності. Так, використовувалися сучасні IP–камери з високою роздільною здатністю, нічним баченням та функцією розпізнавання номерних знаків. Було створено центри, де оператори в режимі реального часу відстежують ситуацію та оперативно реагують на події. Незважаючи на значні позитивні наслідки від впровадження проєкту, проблематика, з якою зіштовхнулися також є. Так, основним викликом стало фінансування та підтримка системи. Підтримка та оновлення технічного обладнання вимагає значних фінансових ресурсів і громади шукають можливості співфінансування з обласного бюджету або через грантові програми. Крім того, у віддалених районах виникали

проблеми з інтернет-з'єднанням, необхідним для передачі даних з камер, що значно ускладнювало процес роботи. Проблеми з відключенням електроенергії в Україні внаслідок ракетних атак Російською Федерацією по енергетичній інфраструктурі також стали певним викликом для цього проєкту.

Щодо аналізу проєкту «Спільно. Соціальні послуги для сімей у громаді» – це один із цікавих соціальних проєктів, реалізованих в Україні за останні кілька років. Цей проєкт був реалізований у кількох громадах, зокрема в Донецькій та Луганській областях. Проєкт впроваджувався на початку 2021 року Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ) у партнерстві з п'ятьма неурядовими організаціями на чолі з Українською мережею за права дитини за фінансової підтримки Німецького Уряду та Німецького банку розвитку. Метою проєкту – допомога громадам посилити соціальну згуртованість та організувати якісне надання соціальних послуг для сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах, внутрішньо переміщених, малозабезпечених, які виховують дитину з порушеннями розвитку та/або інвалідністю, які постраждали від насильства, у яких дитина має ризик бути влаштованою в інтернатний заклад.

У проєкті взяло участь 12 громад зі Сходу України. За реалізацію проєкту в громадах відповідало 5 партнерів на чолі із Українською мережею за права дитини: СОС Дитячі містечка Партнерство «Кожній дитині» Соціальна синергія Надія і житло для дітей Маріупольська спілка молоді Біловодська ОТГ, Новопсковська ОТГ, Чмирівська ОТГ (Луганська область), Білокуракинська ОТГ, Троїцька ОТГ (Луганська область), Бахмутська ОТГ (Донецька область), Соледарська ОТГ, Сіверська ОТГ (Донецька область) м. Дружківка, Миколаївська ОТГ (Донецька область) Лівобережний р-н м. Маріуполь, Сартанська ОТГ (Донецька область).

До переваг проєкту входили наступні пункти:

- 1) громада самостійно визначала пакет необхідних соціальних послуг, а також перелік потреб, для задоволення яких використовувались новостворені соціальні центри;
- 2) фахівці соціальної сфери навчалися розробляти та впроваджувати нові соціальні послуги;

- 3) громада вчилася визначати та самостійно задіювати канали комунікації для збільшення попиту на послуги;
- 4) соціальні послуги стали доступнішими— надання допомоги відбувалося там, де вона найбільше потрібна сім'ям;
- 5) запроваджувалися комплексні і клієнтоорієнтовні підходи до надання інтегрованих соціальних послуг;
- 6) впроваджувалася модель інтегрованих соціальних послуг: взаємодія між різними надавачами послуг та підрозділами для оптимізації процесу надання послуг, забезпечення його системності та послідовності.

Якщо говорити про можливості проєкту, то тут варто розділити їх на 4 окремі категорії:

- 1) для мешканців. Отримати доступ до інтегрованих соціальних послуг у своїх громадах; Забезпечити дружню атмосферу у громаді; Розвинути потенціал місцевої молоді через залучення до соціального розвитку в громаді.
- 2) для НУО та інших зацікавлених осіб. Реалізовувати цілі організації, установи через взаємодію та співпрацю із соціальними центрами. Інтегрована модель соціальних послуг дозволяє включатися у процес роботи із сім'ями та дітьми освітнім, медичним, культурним та просвітницьким установам державного, громадського та приватного сектору.
- 3) для місцевої влади. Зміцнити систему соціального захисту у громаді через профілактику, раннє виявлення та реагування на випадки складних життєвих обставин, у яких опинилися сім'ї з дітьми.
- 4) для бізнесу: Інвестувати у соціальне благополуччя сімей, сприяючи стабілізації та передбачуваності процесів місцевого розвитку та управління [49].

Проєкт мав успішні наслідки для громад Донецької та Луганської областей. Так, наприклад, у м. Дружківка Донецької області проєкт «Спільно» створив у громаді мультифункціональний центр соціальних послуг. Центр був розташований за адресою: 84205 Україна, Донецька область, м. Дружківка, вул. Тверська, 6. За оцінкою та моніторингом проєкту було продовжено роботу створення реєстру

територіальної громади, було забезпечено щорічне визначення потреб населення громади у соціальних послугах відповідно до наказу Міністерства соціальної політики України №28 від 20.01.2014 р. «Про затвердження Порядку визначення потреб населення адміністративно–територіальної одиниці у соціальних послугах», відбувалось проведення досліджень рівня задоволеності отримувачів послуг шляхом анкетування мешканців, які зверталися за послугами періодичних тематичних соціальних досліджень [50].

Розглянемо соціальний проєкт, який було впроваджено у більшості громад України вже під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Ініціатива «Пункт Незламності» – був започаткований наприкінці 2022 року в різних громадах України, включаючи міста та сільські населені пункти, на тлі масованих ракетних атак з боку Російської Федерації на енергетичну інфраструктуру України [12]. Був реалізований за підтримки уряду, місцевих органів влади та міжнародних партнерів. Основну координацію забезпечував офіс Президента України. Крім того, до впровадження проєкту було залучено Міністерство внутрішніх справ, Міністерство розвитку громад і територій, Державна служба з надзвичайних ситуацій, енергетичні компанії та благодійні організації. Міжнародними партнерами, такими як ООН, ЄС та інші, було надано суттєву допомогу і вигляді забезпечення пунктів незламності генераторами, мобільними системами обігріву, медичним обладнанням, їжею тощо.

Метою проєкту було допомога та забезпечення населення базовими потребами та послугами під час відсутності електроенергії, тепла, водопостачання та зв'язку через значні пошкодження інфраструктури. Задля зручності громадян, пункти було поділено на дві категорії: стаціонарний (розміщений у приміщенні будівлі) та мобільний (розгортається на базі намету або транспортного засобу). Станом на 2024 рік в Україні налічується близько 13 тисяч пунктів забезпечення громадян [12].

Враховуючи усю складність ситуації, впровадження проєкту зіштовхнулось з рядом викликів, таких як: своєчасне забезпечення доставки необхідних речей, через ускладнення логістики внаслідок активних бойових дій, обмеженість бюджетів громад та необхідність залучення додаткових джерел фінансування, необхідність

ефективної координації між державними, комунальними та приватними структурами, забезпечення безпеки громадян під час повітряних тривог.

Тому, для подолання викликів та підвищення комфорту громадян, з часом, були розроблені певні стратегії: максимальне залучення наявних місцевих ресурсів, залучення міжнародної допомоги, залучення новітніх технологій та ресурсів для кращого забезпечення зв'язку або пошуку пунктів незламності. Так, наприклад, для зручності населення, адреси Пунктів Незламності були додані до застосунку «Дія», що дозволило людям швидше знайти найближчий пункт та отримати необхідну допомогу. Крім того, були створені Telegram та Viber-боти, де мешканці могли знайти пункти незламності, організовані обласною владою та ДСНС, які мають генератор (підзарядка гаджетів), тепло, інтернет, чай/каву, аптечку; пункти незламності відповідального бізнесу – де є можливість безкоштовно підзарядити гаджети, а також ритейли – магазини, аптеки, АЗК та відділення банків, які будуть працювати у разі відключення електроенергії [46].

Олександрійська громада Кіровоградської області – один з успішних прикладів реалізації проєкту. Станом на 18.07.2024 року у громаді діє та готові до швидкого реагування понад 80 пунктів незламності [26]. Пункти чудово виконували примірні інструкції згідно Додатку 1 до Порядку організації та функціонування пунктів незламності, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України № 1401 від 17 грудня 2022 року [28]. Можна відзначити, що такі центри стали важливим елементом соціальної інфраструктури в Україні під час повномасштабної війни. Попри труднощі, такі як проблеми з фінансуванням та логістикою, проєкт здобув широке визнання та впізнаваність серед населення. Враховуючи досвід на практику сьогодення, не менш важливо у майбутньому продовжувати розвивати цю ініціативу, забезпечуючи її підтримку на державному рівні та залучаючи міжнародних партнерів для розширення можливостей. Пункти незламності довели свою ефективність як інструмент для підтримки людей під час надзвичайних ситуацій, і їх успішна реалізація показує, що навіть у найскладніші часи можна створювати механізми захисту і підтримки громадян.

Отже, проаналізувавши соціальні ініціативи на місцевому та державному рівні, які були реалізовані за останні 5 років, ми визначили, що зазначені ініціативи мали суттєві позитивні наслідки для громад. Зокрема, встановлення інтегрованих систем відеоспостереження або організація пунктів підтримки в критичних ситуаціях покращили базове забезпечення потреб у такі важкі часи. Такий досвід демонструє можливість та потенціал місцевих проєктів для мобілізації ресурсів та залучення громадян до вирішення актуальних проблем.

2.3. Вплив соціальних проєктів на розвиток місцевих спільнот

Соціальні проєкти – важливий інструмент розвитку місцевої спільноти. Вони сприяють вирішенню локальних проблем, як наприклад покращення інфраструктури, підтримка вразливих груп населення або підвищення безпеки людей. Одним з ключових аспектів – є об'єднання громад навколо спільної мети. Важливою складовою успішної реалізації є тісна співпраця з місцевими органами влади та громадськими організаціями. Така взаємодія дозволяє глибше зрозуміти специфіку регіону, отримати доступ до ресурсів і залучити до проєкту активних учасників. Однак не менш важливим є залучення самих місцевих жителів, оскільки саме від їхньої участі залежить стійкість проєкту та його довготривалий вплив.

Особливості реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні полягають у тому, що такі ініціативи мають бути орієнтовані на конкретні потреби спільноти. Наприклад, у сільській місцевості проєкти можуть стосуватися інфраструктури або підтримки аграрного сектору, тоді як у містах частіше зосереджуються на питаннях екології або молодіжних ініціативах. Окрім цього, проєкти мають адаптуватися до наявних ресурсів, як людських, так і матеріальних чи фінансових. У невеликих громадах, де ресурси можуть бути обмежені, важливо знаходити альтернативні шляхи реалізації, наприклад, через волонтерську допомогу або залучення місцевих підприємців.

Основні результати впливу соціальних проєктів на місцеві спільноти досить багатогранні, і їх можна розглядати в різних площинах – соціальній, економічній, екологічній та культурній. Одним із найбільш відчутних результатів є підвищення

соціальної активності та згуртованості громади. Соціальні проєкти створюють можливості для місцевих жителів брати активну участь у житті своєї громади, що сприяє зміцненню соціальних зв'язків. Люди починають відчувати відповідальність за спільне майбутнє, залучаються до спільних дій, що підвищує рівень довіри та кооперації між ними. Це особливо важливо для розвитку соціальної інтеграції, адже співпраця між різними групами населення формує більш гармонійне середовище. Не менш важливим є поліпшення якості життя. Соціальні ініціативи часто спрямовані на вирішення конкретних проблем, що впливають на повсякденне життя місцевих жителів, як наприклад, поліпшення доступу до соціальних послуг або вирішення екологічних проблем. Це також впливає на загальний стан здоров'я громади, її добробут і відчуття соціальної справедливості та єдності.

Окрім соціальних аспектів, соціальні проєкти можуть стимулювати економічний розвиток. Залучення інвестицій, створення нових робочих місць, підтримка місцевого бізнесу – все це позитивно впливає на економічну ситуацію в регіоні. Наприклад, проєкти з розвитку туристичної інфраструктури або підтримки ремесел можуть стати важливими джерелами доходів для місцевої економіки. В результаті, громада отримує не тільки фінансову вигоду, але й підвищує свою стійкість до економічних викликів.

Важливою складовою є також підвищення рівня освіти та розвитку компетенцій. Проєкти, спрямовані на освітні програми, тренінги чи розвиток культурних ініціатив, допомагають місцевим жителям здобути нові знання і навички. Це робить громаду більш конкурентоспроможною і відкриває нові можливості для її членів, зокрема в питаннях працевлаштування та самореалізації. Останні роки в Україні характеризуються активними освітніми реформами, зокрема у 2023 році було започатковано кілька ініціатив. Одна з них – освітній застосунок «Мрія», презентований у вересні 2023 року, спрямований на розвиток талантів і потенціалу дітей. «У нас вже є Дія, якою користуються 19,5 млн українців. Наступний етап – Мрія. Це інноваційний освітній продукт, над яким ми зараз працюємо. Мрія допоможе побудувати унікальну освітню траєкторію для кожної дитини. У застосунку буде бібліотека навчального контенту, адаптована під таланти

та захоплення дитини. Також можна буде подивитися портфоліо здобутків дитини. Це не тільки оцінки, але і участь в олімпіадах, реалізовані ініціативи та проєкти, спортивні досягнення», – Михайло Федоров [52]. Рівний доступ до освіти повинна мати людина з будь-якого містечка чи селища. Щоб у кожному освітньому закладі були педагоги з енергією, високим рівнем заробітної плати, бажанням розвиватися й розвивати інших. Щоб кожен українець зміг стати тим, ким хоче [52].

Ще один вагомий результат впливу – це покращення екологічної ситуації. Незважаючи на неактуальність тематики екології у нинішніх реаліях, соціальні проєкти, що спрямовані на охорону довкілля, можуть мати довгостроковий вплив. Після закінчення війни екологічні виклики в Україні набудуть нового значення, і соціальні проєкти, спрямовані на охорону довкілля, стають ще більш актуальними. Військові дії завдали значної шкоди екосистемі: зруйновані лісові масиви, забруднена територія, знищені природоохоронні масиви. Тому сьогодні важливо не лише очищувати водойми та захищати зелені зони, але й працювати над відновленням ґрунтів, ліквідацією забруднення після вибухів та бойових дій, а також впроваджувати сталу практику використання ресурсів. Відновлення природних екосистем може значно сприяти покращенню якості життя населення в поствоєнний період, а також підвищити екологічну свідомість громад. Залучення громади до таких проєктів допоможе відновити довкілля для майбутніх поколінь.

Вплив соціальних проєктів на громаду може включати як позитивні, так і потенційно негативні аспекти, які варто прораховувати на етапі розробки проєкту. Так, якщо проєкт не враховує думку та потреби місцевих жителів, він потенційно може не отримати підтримки або навіть викликати опір у громади. Нерівномірний розподіл ресурсів може призвести до конфліктів всередині громади, тому важливо забезпечити справедливий доступ до ресурсів та вигод від проєкту для всіх членів громади або учасників проєкту. Проєкти, які не враховують культурні та соціальні особливості громади або порушують їх, також можуть викликати негативну реакцію. Соціальні проєкти можуть змінювати соціальну динаміку в громаді, наприклад, змінюючи розподіл влади або впливаючи на соціальні відносини.

Успішна та коректна реалізація соціальних проєктів на місцевому рівні є ключовою для підвищення активності та залученості громади у соціальні процеси міста, селища чи району. Коли мешканці бачать позитивні результати ініціатив, це мотивує їхню подальшу активну участь у майбутніх проєктах, що сприяє розвитку не лише соціальної, а й інших сфер життєдіяльності.

Висновки до Розділу 2

Аналіз практичної реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні свідчить про те, що впровадження технологій та інноваційних рішень має одне з ключових місць на сьогоднішній день у підвищенні ефективності впровадження та реалізації проєктів. Якщо група або особа хоче успішно реалізувати соціальний проєкт, вона повинна дотримуватися важливих кроків та принципів, таких як моніторинг і оцінка ефективності, які є центральними елементами успішної реалізації, залучення громади, знання нормативно–правової бази.

Проаналізувавши практичний досвід, можна виокремити основні досягнення: покращення соціальної згуртованості, створення нових можливостей для зайнятості, розвитку або покращення умов життя для громади. Водночас, неможливо обійтись без труднощів, які доволі часто пов'язані з обмеженим фінансуванням у громадах, недосконалістю управлінських механізмів, відсутністю достатньої підтримки з боку громади або непередбачуваними зовнішніми факторами, такими як політична нестабільність або економічні кризи. Так, зазначений проєкт «Пункт Незламності» став важливою частиною соціальної інфраструктури, забезпечуючи громадян базовими потребами під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Проєкт «Спільно. Соціальні послуги для сімей у громаді» став додатковою допомогою для розширення доступу до допомоги вразливим родинам у громадах України.

Саме тому так важливо розуміти який вплив на розвиток місцевих спільнот здійснює той чи інший проєкт. Це може бути як стимулювання економічного зростання через підтримку місцевого підприємництва, так і створення нових робочих місць або збереження та відновлення природних ресурсів громади, що може стати важливим чинником екологічної стійкості у майбутньому. Для

досягнення максимальних результатів необхідна систематична робота з громадою на всіх етапах реалізації проєкту. Активне залучення місцевих жителів до процесу ухвалення рішень сприяє зростанню їхньої відповідальності та залученості, що позитивно впливає на успішність таких проєктів у довгостроковій перспективі.

Отже, успішна реалізація соціальних проєктів на місцевому рівні вимагає інтегрованого підходу, що поєднує технологічні інновації, ефективні механізми моніторингу та активну співпрацю з громадою. Такий комплексний підхід є ключовим фактором для досягнення сталого розвитку місцевих спільнот та максимізації позитивних результатів у сферах, які охоплює проєкт.

РОЗДІЛ 3

Зарубіжний досвід та шляхи впровадження проєктів в місцеву практику

3.1. Інтеграція зарубіжного та національного досвіду соціальних ініціатив в місцеву практику

Вивчення зарубіжного досвіду реалізації соціальних проєктів є важливим кроком для вдосконалення соціальної політики України. Врахування успішних моделей з інших країн може сприяти підвищенню ефективності соціальних ініціатив, покращенню якості життя населення та вирішенню ключових соціальних проблем, які постануть особливо гостро у поствоєнний період. Важливим елементом є адаптація успішних зарубіжних моделей до специфіки українських умов.

Так, японська модель догляду за літніми людьми може бути адаптована в Україні для вирішення соціальних проблем населення похилого віку. Враховуючи той факт, що відсоток фізичноспроможного населення в Україні, який може опікуватися та допомагати літнім людям, у зв'язку з війною кратно зменшився. Тому розробка громадських систем підтримки для людей похилого віку є вкрай важливою для України.

Китайська модель боротьби з бідністю через точкові інвестиції у сільські регіони також є перспективною для України. Впровадження програм розвитку сільської інфраструктури та створення нових робочих місць на основі аналізу місцевих потреб може стати дієвим кроком у зниженні рівня бідності в українських регіонах, що утвориться внаслідок нестачі робочої сили.

Але впровадження зарубіжного досвіду в Україні має як можливості, так і певні перешкоди. До основних викликів можна віднести та проаналізувати нестабільність фінансування, низький рівень довіри до державних інститутів. В Україні існують труднощі з постійним фінансуванням соціальних проєктів через економічні кризи та недостатню підтримку з боку держави. Для вирішення цього питання важливо більше залучати міжнародних донорів, розвивати державно–приватні партнерства та посилювати прозорість у використанні коштів. Саме тому

варто визначити рекомендації, які можуть допомогти Україні більш активно реалізовувати соціальні проєкти та покращувати життя населення.

Як показує досвід країн Східної Азії та Європи, співпраця між державою та бізнесом може значно підвищити ефективність соціальних проєктів. Українському уряду варто створювати сприятливі умови для залучення бізнесу до реалізації соціальних ініціатив, надаючи податкові пільги та інші стимули. Важливим елементом є підвищення професіоналізму державних службовців і працівників соціальних служб. Україна може використовувати досвід європейських країн, зокрема Німеччини та Франції, де діють програми постійного навчання для кадрів, що займаються реалізацією соціальних проєктів. Для подолання недовіри до державних структур важливо забезпечити прозорість у фінансуванні та реалізації соціальних програм. Необхідно запровадити механізми громадського контролю, що дозволять спостерігати за використанням ресурсів, а також надавати звіти про досягнуті результати.

Використовуючи європейські підходи до соціальної інклюзії, Україні варто розвивати програми для інтеграції вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї, учасники бойових дій, внутрішньо-переміщені особи, забезпечуючи рівний доступ до соціальних послуг. Як наслідок, застосування зарубіжного досвіду у соціальній сфері може значно підвищити ефективність українських ініціатив, якщо адаптувати їх до місцевих умов та вирішити існуючі перешкоди.

3.2. Мобільний кінотеатр як інструмент соціокультурної діяльності на території Мирноградської ТГ

Мирноградська територіальна громада – територіальна громада Донецької області, розташована в західній частині області й охоплює кілька населених пунктів. Створена відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Донецької області» від 12 червня 2020 року № 721–р. Утворена шляхом об'єднання територій та населених пунктів Мирноградської міської ради та

Рівненської сільської ради Покровського району Донецької області. Загальна площа територіальної громади складає 66.7 км². За даними Державної служби статистики України, у 2021 році кількість населення на території громади становила понад 47 тис. осіб [8]. Станом на 15.09.2024, згідно даних Мирноградської МВА, у Мирноградській громаді залишалося 1994 людини [43].

Реалізація соціальних проєктів на території Мирноградської громади завжди була на рівні через залученість місцевих мешканців, лояльність та відкритість місцевої влади, а також через залучення громадських організацій та місцевого бізнесу. Так, однією з найпопулярніших місцевих організацій, яка допомагала реалізовувати соціальні ініціативи у громадах Донеччини була ГО «Покровська платформа спільних дій» – об'єднання активних та небайдужих людей, які люблять своє місто та хочуть зробити його ще більш комфортним та насиченим цікавими подіями [6]. Платформа була створена у 2019 році з метою створення у населених пунктах Покровської та Мирноградської ТГ більш комфортних умов для життя та активного дозвілля населення. За 5 років своєї діяльності ГО «Покровська платформа спільних дій» за підтримки компанії «Донецьксталь» та платформи «Моє місто» допомогла реалізувати тисячі проєктів на території місцевих громад.

«Моє місто» – це всеукраїнська краудфандингова платформа, яка працюючи з 2015 року допомагає громадським організаціям, благодійним фондам, волонтерам, та активним спільнотам збирати кошти на реалізацію соціальних та громадських проєктів, а також надає авторам знання про основи фандрайзенгу та краудфандингу [30].

Конкурс соціальних проєктів «Моє місто» – це інструмент активних громадян для зміни територіальної громади на краще. Проєкти–переможці реалізовувались їх ініціаторами на території Покровської, Мирноградської та Удачнянської об'єднаних територіальних громад за підтримки ГО «Покровська Платформа спільних дій» та «Донецьксталь» [23]. У 2021 році, під час третього сезону конкурсу «Моє місто» у м. Мирноград був реалізований соціальний проєкт «Мобільний lounge–кінотеатр». Метою проєкту була організація та розвиток соціального дозвілля громадян на території Мирноградської ТГ. Проєкт став результатом активної роботи молоді

Мирноградської громади. За підтримки Покровської платформи спільних дій та фінансової підтримки компанії «Донецьксталь», ініціатори проєкту забезпечили можливість мешканцям міста безкоштовно відвідувати кіносеанси просто неба.

«Декілька років тому ми з друзями хотіли організувати кінотеатр у мікрорайоні «Західний», але була інша специфіка, не було досвіду і здійснити було важко, – розповідає керівник проєкту Дмитро Полієнко. – Усе стало реальністю завдяки чудовому грантовому конкурсу «Моє місто». Я написав цей проєкт, дуже багато людей його підтримало: друзі, батьки, знайомі. Нас постійно супроводжували спеціалісти ГО «Покровська Платформа спільних дій», підключились представники міської влади. Хочу всім подякувати за те, що тепер жителі Мирнограда отримали можливість безкоштовно подивитися фільм та просто поспілкуватися у затишній обстановці» [27].

Після появи ідеї та подачі заявки на платформу «Моє місто», проєкт мав пройти декілька наступних етапів:

- 1) перед запуском проєкту платформа підписала договір з автором проєкту про розміщення ініціативи на сайті;
- 2) керівник проєкту подбав про комунікаційну стратегію. Крім того, автор ніс відповідальність за реалізацію проєкту та надані кошти. Після успішної передачі коштів платформою на рахунок юридичної особи, яка після реалізації проєкту прозвітувалася про витрачені кошти у вигляді первинної документації відповідно до укладеного договору;
- 3) при плануванні впровадження проєкту був здійснений моніторинг найвигіднішого обладнання для закупівель, здійснювалися консультації з фахівцями організацій–партнерів для дотримання усіх юридичних норм;
- 4) для успішної реалізації проєкту відбувалась тісна співпраця з місцевою владою, неурядовими організаціями, волонтерами та місцевими мешканцями. Крім того, під час запуску проєкту була здійснена рекламна кампанія за підтримки місцевої медіа–платформи «Мій Мирноград», яка допомагала популяризувати проєкт серед населення громади [19];

- 5) для реалізації проєкту було задіяна велика команда партнерів в обличчі Мирноградської міської ради, ГО «Штука», ГО «Український патріотичний рух Донбасу», локальні приватні підприємці, місцеві мешканці на волонтерських засадах;
- 6) проєкт «Мобільний lounge–кінотеатр» став одним з переможців, який отримав грантове фінансування від партнерів конкурсу. Так, вартість проєкту склала 99 тисяч гривень. За надані кошти було придбано мультимедійне обладнання, крісла–мішки, стільці, пледи, генератор для автономної трансляції та інше. Основними джерелами фінансування стали партнери–інвестори конкурсу «Моє місто» – ГО «Покровська платформа спільних дій» та компанія «Донецьксталь». Крім того, як вже було зазначено у попередніх розділах, фінансування може бути благодійним. Саме тому фінансова підтримка проєкту здійснювалася небайдужими мешканцями міста. Після успішного впровадження проєкту в місцеву практику, керівник проєкту надав детальний звіт згідно умов договору ГО «Покровська платформа спільних дій» та компанії «Донецьксталь».

«Я дуже рада, що першим ми відкриваємо саме цей проєкт, – наголосила проєктний менеджер ГО «Покровська Платформа спільних дій» Юлія Лемяскіна. – Його унікальність у тому, що у мешканців усіх районів Мирнограда буде можливість проводити заходи, спрямовані на культурний та духовний розвиток громади. Робота організована настільки правильно та злагоджено, що люди зможуть самі обирати, що подивитися. Це справді крутий початок, дуже креативний – і я вірю, що так буде й надалі» [27].

Після моніторингу та оцінки результатів проєкту, проєкт вважався успішно реалізованим на території Мирноградської громади. Очікувані результати були досягнуті та перевиконані. Так, наприклад, очікувана кількість глядачів під час першого показу була прогнозована як 70–100 осіб. Натомість, відкриття проєкту зібрало понад 300 людей, за даними керівника проєкту Дмитра Полієнко [дод. А].

Для Мирноградської ТГ реалізація проєкту кінотеатру стала значущою подією у 2021 році. Соціальний проєкт не лише виконав свою основну мету, покращення

соціального дозвілля населення, а й сприяв розвитку культурного середовища громади, створивши нові можливості для проведення заходів, які об'єднали жителів різних вікових категорій [дод. Б].

3.3. Шляхи покращення впровадження соціальних проєктів в місцеву практику

У час активного обміну досвідом між країнами світу, вивчення зарубіжних підходів до реалізації соціальних проєктів набуває особливої актуальності. Соціальні проєкти, спрямовані на вирішення суспільно важливих проблем, стали невід'ємною частиною розвитку як розвинених, так і країн, що розвиваються. Однак способи реалізації таких проєктів значно відрізняються залежно від культурних, політичних, економічних та правових особливостей кожної держави.

Розуміння міжнародних тенденцій дозволяє не лише удосконалити існуючі методи, але й запобігти помилкам, що мали місце в інших країнах. Важливо враховувати успішні кейси та адаптувати їх до місцевого контексту з урахуванням національних особливостей.

Так, метою цього розділу є вивчення основних моделей реалізації соціальних проєктів у різних країнах світу, визначення їх ефективності та можливостей для застосування в практиці української держави.

Соціальні проєкти, як важливий інструмент вирішення суспільно значущих проблем, стали невід'ємною частиною стратегії розвитку багатьох країн світу. Вони охоплюють широке коло питань, від подолання бідності та соціальної нерівності до захисту довкілля та розвитку освіти. У міжнародній практиці соціальні проєкти реалізуються як на рівні державних програм, так і за підтримки неурядових організацій (НУО), приватних компаній та міжнародних донорів. Типологія соціальних проєктів може варіювати залежно від їх масштабу та сфери реалізації. В міжнародній практиці виділяють наступні типи:

- 1) державні соціальні проєкти фінансуються та контролюються державними органами влади, часто є частиною національних стратегій розвитку;

- 2) НУО та громадські ініціативи реалізуються неурядовими організаціями та волонтерськими рухами, часто мають підтримку міжнародних донорів;
- 3) корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, яка передбачає, що компанії добровільно інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою бізнес-діяльність та взаємодію з зацікавленими сторонами. Це означає, що компанії не тільки зосереджуються на отриманні прибутку, але й враховують вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище. З точки зору типології соціальних проєктів – це проєкти, які ініціюються приватними компаніями з метою підвищення соціальної відповідальності бізнесу;
- 4) міжнародні соціальні програми та ініціативи, що фінансуються та координуються міжнародними організаціями, такими як ООН, ЮНІСЕФ, ЄС, Міжнародний банк реконструкції та розвитку.

У міжнародній практиці реалізація соціальних проєктів базується на кількох важливих принципах. Проєкти мають бути орієнтовані на потреби громад та враховувати їхню думку на всіх етапах реалізації. Такий підхід дозволяє забезпечити залученість населення та підвищити ефективність проєкту. Серед причин, які можуть зумовлювати низький рівень громадської активності, можна назвати такі: наявність соціально-психологічних стереотипів, пов'язаних з патерналістськими настроями, які частково відтворюються в умовах несправедливої та недосконалої системи розподілу ресурсів на всіх рівнях; низький рівень матеріального забезпечення переважної більшості громадян, що корелює мінімальними показниками громадської активності; брак політичних ідеалів, які б стимулювали громадянську активність; втрата довіри до інститутів державної влади та можливості впливу на них, а також брак розвинутих механізмів зворотного зв'язку між владою і громадянами [16, 177 с.].

Соціальні ініціативи повинні мати довготривалий вплив, не обмежуючись короткочасними результатами. Проєкти спрямовуються на вирішення проблем таким способом, щоб їхні результати продовжували діяти навіть після завершення фінансування. У зарубіжній практиці важливим аспектом є контроль за використанням ресурсів і дотриманням етичних стандартів. Це підвищує довіру до

проектів з боку громадськості та донорів. Багато успішних соціальних проектів використовують нові технології та підходи для ефективного вирішення проблем, такі як цифровізація, big data, соціальні мережі для залучення аудиторії тощо.

Не менш важливим аспектом, який варто враховувати при аналізі зарубіжних практик та досвіду – це культурні особливості країни чи регіону, які ми вже вказували на початку розділу. Вони значно впливають на підходи до реалізації соціальних проектів. Наприклад, в європейських країнах велика увага приділяється демократичним механізмам та участі громадян у прийнятті рішень, тоді як в азійських країнах ключову роль відіграє держава. Не менш важливо також враховувати релігійні та етнічні особливості регіону, оскільки це може допомогти визначати пріоритетні напрями та форми проектів.

Говорячи про зарубіжний досвід, станом на сьогодні, у світі можна виділити три основні напрями, які визначають розвиток культури, політики та суспільства: європейський, американський та азійський. Кожен з них має свої унікальні риси та особливості при формуванні соціальних проектів.

Соціальні проекти у США характеризуються широкою підтримкою з боку різних джерел: державних органів, приватних фондів, корпорацій та громадських організацій. Основними особливостями фінансування соціальних проектів у США є:

- 1) фінансування через гранти. Багато соціальних проектів отримують фінансування через державні гранти, які надаються на рівні федерального або місцевого урядів. Гранти можуть бути спрямовані на вирішення конкретних проблем, таких як боротьба з бідністю, захист довкілля, доступ до освіти тощо;
- 2) американські корпорації активно фінансують соціальні проекти в рамках своїх програм КСВ. Багато великих компаній мають власні фонди, що підтримують громадські ініціативи у сфері охорони здоров'я, освіти та соціального захисту;
- 3) у США велика кількість неурядових організацій та благодійних фондів відіграють важливу роль у реалізації соціальних проектів. Вони отримують фінансування через пожертви громадян, благодійні фонди та приватних донорів;

- 4) партнерства між державою та приватним сектором: важливим елементом фінансування є державно–приватне партнерство, яке дозволяє об'єднувати ресурси держави та бізнесу для реалізації соціальних проєктів.

Усі ці особливості у поєднанні дозволяють Сполученим Штатам Америки успішно впроваджувати та реалізовувати соціальні проєкти. Розглянемо приклади успішних соціальних проєктів, які були реалізовані на території США протягом багатьох років і вже мають впізнаваність у всьому світі.

Project Homeless Connect – це соціальний проєкт, який спрямований на підтримку безхатніх людей у Сан–Франциско. Проєкт об'єднує зусилля державних і приватних організацій для надання медичної допомоги, консультацій, юридичної підтримки та послуг з працевлаштування. Він став моделлю для подібних проєктів у багатьох інших містах США [60].

Teach For America – неурядова організація, яка залучає випускників університетів до викладання у школах, де бракує кваліфікованих педагогів. Мета проєкту – зменшити освітню нерівність у бідних регіонах США. Teach For America отримує фінансову підтримку від урядових програм, благодійних фондів та корпорацій [63].

Habitat for Humanity – це міжнародна організація, яка допомагає малозабезпеченим сім'ям отримати доступ до власного житла. Вона працює у багатьох країнах світу, але найбільш активно діє у США. Проєкт залучає волонтерів та використовує благодійні внески для будівництва доступного житла [55].

Отже, проаналізувавши американський досвід, ми можемо зробити висновок, що американські соціальні проєкти ефективно поєднують ресурси держави, бізнесу та громадського сектора для вирішення ключових соціальних проблем. Використання публічно–приватного партнерства, корпоративної соціальної відповідальності, грантового фінансування, інноваційних підходів та активної громадської участі створює умови для сталого розвитку та покращення якості життя населення. Цей досвід може бути корисним для інших країн, у тому числі й для України, щоб розвивати свої соціальні проєкти та підвищувати їх ефективність.

У Європейському Союзі соціальні проєкти відіграють важливу роль у вирішенні таких проблем, як соціальна нерівність, безробіття, інтеграція мігрантів, охорона здоров'я та захист довкілля. Європейська модель реалізації соціальних проєктів базується на активній участі держави та неурядових організацій, а також на тісній співпраці між ними.

Держава в країнах ЄС активно підтримує соціальні проєкти як на національному, так і на загальноєвропейському рівнях. Уряди надають фінансування через державні програми соціальної підтримки, часто спрямовані на конкретні проблеми. Важливим елементом підтримки є також законодавча база, що сприяє розвитку соціальних ініціатив та забезпечує регулювання діяльності НУО. У країнах Європейського Союзу законодавча база відповідно до реалізації проєктів є багаторівневою та включає як національні закони, так і законодавчі акти ЄС. Основними принципами цієї законодавчої бази є прозорість, підзвітність, залучення громадськості до соціальних проєктів і захист прав людини. До основних законодавчих актів ЄС, що регулюють соціальні ініціативи та діяльність НУО відносяться:

- 1) Європейська хартія основних прав (Charter of Fundamental Rights of the European Union): гарантує захист основних прав усіх громадян ЄС, включаючи право на об'єднання в неурядові організації, право на соціальне забезпечення та захист від дискримінації. Вона забезпечує правову основу для діяльності НУО, спрямованих на захист прав людини, боротьбу з бідністю та соціальну нерівність;
- 2) Регламент ЄС № 223/2014 щодо Європейського фонду допомоги найбільш нужденним (FEAD): регулює використання Європейського фонду допомоги найбільш нужденним, який фінансує соціальні програми, спрямовані на підтримку найбільш уразливих верств населення, таких як безхатні, малозабезпечені сім'ї та особи, що знаходяться під загрозою соціальної ізоляції.
- 3) Директива ЄС 2014/24/EU щодо державних закупівель: встановлює правила щодо прозорих процедур закупівель для державних і приватних організацій,

які реалізують соціальні проєкти за підтримки державних коштів. Вона сприяє залученню НУО до виконання державних соціальних замовлень, забезпечуючи чесну конкуренцію та ефективне використання бюджетних коштів. НУО, які отримують державне фінансування для реалізації соціальних ініціатив, повинні дотримуватись норм цієї директиви, забезпечуючи прозорість і відповідальність у використанні коштів.

- 4) Регламент ЄС № 1303/2013 щодо фондів регіонального розвитку та соціальних інвестицій: регулює використання коштів Європейського соціального фонду та Європейського фонду регіонального розвитку. Вони надають фінансування для проєктів, спрямованих на зменшення безробіття, розвиток людського капіталу та соціальну інтеграцію.
- 5) Європейська конвенція про захист прав людини та основоположних свобод (European Convention on Human Rights, ECHR): хоча це законодавство є частиною Ради Європи, а не ЄС, воно є важливим для регулювання діяльності НУО, що займаються захистом прав людини. Конвенція гарантує свободу асоціацій, зокрема можливість утворювати НУО для захисту прав людини та реалізації соціальних ініціатив.

Крім того, додатково існують і національні законодавчі акти, які доповнюють вищезазначені документи. У кожній країні ЄС існують власні закони, що регулюють діяльність НУО та підтримку соціальних ініціатив. Так, Закон про асоціації у Німеччині регулює створення та діяльність НУО, зокрема їхню фінансову звітність та підзвітність державним органам. Закон про благодійність та волонтерську діяльність у Франції передбачає підтримку громадських організацій через державні гранти та податкові пільги для благодійників.

Неурядові організації у ЄС відіграють ключову роль у реалізації соціальних проєктів. Вони отримують підтримку від держави, а також залучають кошти через гранти, міжнародні програми, приватні пожертви та співпрацю з бізнесом. НУО часто займаються безпосередньою реалізацією проєктів у сферах, де держава може бути менш ефективною, зокрема у соціальній роботі, інтеграції мігрантів або захисті прав вразливих груп. У рамках ЄС діють різноманітні фінансові механізми, такі як

Європейський соціальний фонд та програма Horizon Europe. Ці фонди забезпечують фінансування для широкого спектру соціальних проєктів, від боротьби з безробіттям до підтримки інноваційних соціальних ініціатив.

Для розуміння дієвості такої системи розглянемо успішні кейси європейських соціальних ініціатив. Social Impact Bonds у Великобританії: у 2010 році у Великобританії був реалізований перший у світі соціальний облігаційний проєкт, який спрямовувався на зменшення рецидивізму серед ув'язнених. Проєкт фінансувався через приватних інвесторів, які отримували прибуток лише за умови досягнення поставлених соціальних цілей. Модель Social Impact Bonds дозволила державі залучати приватний капітал для фінансування соціальних програм [62].

Фінська ініціатива щодо базового доходу (Universal Basic Income, UBI): у Фінляндії було проведено експеримент з виплати безумовного базового доходу з метою зниження рівня безробіття та бідності. Учасники експерименту отримували фіксовану щомісячну виплату без будь-яких умов щодо працевлаштування. Експеримент показав позитивні результати у покращенні психічного здоров'я та соціальної впевненості учасників [65].

Програма Erasmus +: одна з найвідоміших європейських програм, яку знають також і в Україні, спрямована на підтримку освітніх, молодіжних та спортивних проєктів у країнах ЄС. Вона дозволяє молодим людям брати участь в міжнародних обмінах, стажуваннях та волонтерських програмах, сприяючи їхньому професійному та особистісному розвитку. Erasmus + також підтримує проєкти у сфері соціальної інклюзії, прав людини та активної громадянської позиції [54].

Проєкт «Integration for Refugees» у Німеччині: у відповідь на кризу з біженцями 2015 року, Німеччина розпочала низку проєктів для інтеграції мігрантів, серед яких освітні програми, курси професійної підготовки та мовні курси. Ці ініціативи фінансуються як державою, так і приватними фондами та НУО, забезпечуючи біженців необхідними навичками для інтеграції у німецьке суспільство. Так, після початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України, українські біженці також змогли відчутти результативність цієї програми на власному досвіді. Українські діти та молодь мають доступ до німецьких шкіл та

університетів. Вони можуть брати участь у спеціальних програмах, які допомагають їм адаптуватися до нової освітньої системи та вивчати німецьку мову. Дорослі українці, які емігрували, можуть брати участь у курсах професійної підготовки, що допомагає їм наразі знайти роботу та інтегруватися в німецький ринок праці. Крім того, активне вивчення німецької мови є ключовим елементом інтеграції та цього проєкту. Німеччина пропонує безкоштовні мовні курси для біженців, що дозволяє їм швидше адаптуватися до життя в новій країні [56].

Соціальні проєкти у країнах Східної Азії мають свої особливості, зумовлені культурними, економічними та політичними факторами регіону. У таких країнах, як Японія, Південна Корея та Китай, державні установи грають ключову роль у формуванні та реалізації соціальних проєктів, однак приватний сектор і громадські організації також роблять свій внесок у вирішення соціальних проблем.

У країнах Східної Азії державний сектор відіграє провідну роль у розробці та реалізації соціальних програм. Так, Японія та Південна Корея мають високий рівень державного втручання в соціальну політику, що включає як державне фінансування, так і створення законодавчої бази для соціальних програм. У Китаї, з огляду на специфіку політичної системи, соціальні проєкти часто керуються на державному рівні і мають політичну підтримку.

Фокус на соціальну згуртованість та колективні цінності, де культурні традиції країн Східної Азії акцентують увагу на колективних інтересах, сімейних зв'язках та соціальній гармонії. Ці принципи знаходять відображення у соціальних проєктах, де пріоритет надається колективному благополуччю та підтримці суспільної згуртованості. Наприклад, у Японії соціальні проєкти часто спрямовані на підтримку людей похилого віку, а також на створення гармонійних умов для життя в громадах. Великі компанії у Східній Азії активно беруть участь у соціальних проєктах у рамках своїх програм КСВ. Уряди країн стимулюють бізнес до соціальних ініціатив через податкові пільги та гранти.

Країни Східної Азії є лідерами в області технологій та інновацій, що активно використовуються у соціальних проєктах. Використання цифрових платформ, штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність соціальних програм. На

досвіді Японії, Південної Кореї та Китаю розглянемо проблеми в соціальній сфері та до яких рішень дійшли країни Східної Азії:

Японія зіткнулася з проблемою старіння населення раніше за інші країни, що спричинило активну розробку соціальних проєктів, спрямованих на підтримку людей похилого віку. Один з ключових напрямків – це розвиток інфраструктури для догляду за літніми людьми, створення спеціалізованих установ, а також підтримка родин, що доглядають за старшими членами сім'ї. Програма «Comprehensive Community Care System» націлена на надання медичних та соціальних послуг людям похилого віку безпосередньо у їхніх громадах, що дозволяє їм залишатися в звичному середовищі.

Південна Корея є одним з лідерів у сфері цифрових технологій, і цей потенціал використовується для реалізації соціальних проєктів. Одним з важливих напрямків є цифрова інклюзія літніх людей, які часто стикаються з проблемами у користуванні сучасними технологіями. Програма «Digital Senior» спрямована на навчання літніх людей цифровим навичкам, що дозволяє їм залишатися активними учасниками суспільства. Держава фінансує курси цифрової грамотності, які проводяться в громадських центрах і бібліотеках.

Китай веде масштабну кампанію боротьби з бідністю, що стало важливим елементом його соціальної політики. Держава реалізує низку проєктів, спрямованих на підвищення рівня життя у сільській місцевості, включаючи створення нових робочих місць, покращення інфраструктури та надання доступу до освіти і медичних послуг. Проєкт «Targeted Poverty Alleviation», запущений урядом Китаю, спрямований на виведення з бідності більше 90 мільйонів людей за допомогою точкової підтримки, інвестицій в інфраструктуру та створення нових робочих місць у сільських регіонах. Успіх проєкту був досягнутий завдяки глибокому аналізу місцевих потреб і залученню місцевих громад до вирішення їхніх проблем.

Отже, модель реалізації соціальних проєктів у країнах Східної Азії відзначається високим рівнем участі держави, співпрацею з приватним сектором і використанням інноваційних технологій. При цьому проєкти враховують колективні цінності та пріоритети суспільства.

Висновки до Розділу 3

Отже, нами проаналізовано досвід Південної Кореї, Китаю, Японії, Німеччини, Великобританії, Фінляндії, США, передових країн світу у різних сферах управління та розвитку соціальних проєктів, а також визначено можливі шляхи його впровадження в місцеву практику. Дослідження показало, що успішні моделі та підходи, застосовані в інших країнах, можуть бути адаптовані для використання в Україні з урахуванням місцевих особливостей та контексту.

Після вивчення наданої інформації та аналізу вже реалізованих соціальних проєктів, стає чітко зрозуміло, що для успішного впровадження зарубіжних практик необхідна підтримка з боку державних та місцевих інституцій, що, у свою чергу, може включати створення спеціальних робочих груп, фінансування, залучення експертів та проведення навчальних програм. Не менш важливим аспектом є забезпечення фінансової підтримки для реалізації проєктів, заснованих на зарубіжному досвіді. Це може бути досягнуто через співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями, грантовими програмами або приватними інвесторами. Також важливо зазначити, що інтеграція зарубіжних практик в обов'язковому порядку повинна супроводжуватися постійним моніторингом та оцінкою результатів, адже це дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії для досягнення максимального ефекту.

Як наслідок, зарубіжний досвід може стати цінним ресурсом для розвитку місцевих практик, за умови його правильного впровадження та адаптації. Використання найкращих світових практик сприятиме підвищенню ефективності управління та розвитку регіонів України у поствоєнний період. Це дозволить оптимізувати надання послуг, посилити інституційну спроможність та впровадити інноваційні підходи у сфері соціального захисту, інфраструктурних проєктів та економічного розвитку. Крім того, адаптація успішних міжнародних моделей сприятиме зростанню та залученню інвестицій, що у свою чергу покращить якість життя в українських громадах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження інструментів реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні було виявлено низку ключових аспектів, що впливають на успішність впровадження проєктів. У першому розділі роботи розкрито законодавчу базу та теоретичні засади, які є основою для розробки та реалізації соціальних ініціатив. Дослідження показало важливість розуміння ролі публічного управління на державному та місцевому рівнях, а також необхідність глибокого знання нормативної бази для ефективного управління соціальними проєктами.

Практична частина, представлена у другому розділі, зосереджується на аналізі технологій, інновацій та методів моніторингу. Досвід реальних проєктів на місцевому та державному рівні підтвердив, що постійна оцінка ефективності та моніторинг є критичними для успіху. Проте серед викликів були виявлені ключові: недостатність фінансування, недостатня залученість місцевих громад та проблеми координації між різними рівнями влади.

Зарубіжний досвід, розглянутий у третьому розділі, продемонстрував потенціал використання успішних міжнародних підходів для покращення якості соціальних проєктів на місцевому рівні в Україні. Інтеграція кращих практик дозволить підвищити ефективність управління проєктами та забезпечити сталість результатів.

Пропозиції для покращення процесу реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні в Україні:

- 1) системна співпраця та координація на місцевому рівні. Необхідно створити постійно діючі органи координації, які будуть включати представників місцевих громад, влади та бізнесу для узгодження дій та забезпечення належного управління проєктами;
- 2) важливо підвищити рівень залученості місцевих громад до процесів планування, управління та моніторингу проєктів. Рекомендується створювати механізми зворотного зв'язку, такі як громадські слухання або електронні платформи для збору пропозицій та відгуків;

- 3) для успішного виконання соціальних проєктів необхідно впровадити ефективні фінансові механізми, що будуть включати державні та приватні ресурси. Рекомендується активніше залучати кошти міжнародних донорів та впроваджувати прозорі механізми управління бюджетом, включаючи публічну звітність;
- 4) використання кращих міжнародних практик може значно підвищити ефективність місцевих соціальних ініціатив. Тому пропонується організовувати навчання для місцевих органів влади та активістів на базі успішних кейсів з інших країн, з метою інтегрувати найкращі міжнародний досвід у національну практику;
- 5) рекомендується розробити детальні методичні рекомендації для планування та реалізації соціальних проєктів з урахуванням специфіки місцевих умов;
- 6) для більшого активного залучення місцевого населення та кращого впровадження зарубіжного досвіду було б доцільно створювати бази навчання та обміну досвідом між різними громадами та організаціями;
- 7) для більш ефективного моніторингу та подальшої оцінки варто створювати механізми для зворотного зв'язку та оцінки ефективності;
- 8) на прикладі проєкту мобільного lounge-кінотеатру на території Мирноградської громади можна виокремити пропозицію більш чітко та лаконічно аналізувати потреби територіальних громад для подальших ефективних соціальних впроваджень;
- 9) пропонується здійснити перегляд та актуалізацію чинних нормативно-правових актів з метою підвищення гнучкості й адаптивності у процесах реалізації соціальних проєктів, враховуючи потреби сучасного суспільства. Такий крок дозволить більш ефективно використовувати правові механізми в управлінні соціальними ініціативами, підвищуючи їх результативність та відповідність вимогам сучасного часу.

Отже, в Україні за останні роки значущість та потреба у соціальних проєктах значно зросла. Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну суспільство потребує більш активного впровадження соціальних проєктів, які

будуть допомагати людям покращувати життя у таких складних обставинах. Ефективне управління соціальними проєктами на місцевому рівні потребує гнучких інструментів реалізації, чіткого планування, прозорості фінансування та активного залучення громади для подальшого розвитку та подолання наслідків війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бахур Н.В. Краудфандинг та краудсорсинг як інструменти стимулювання розвитку регіонів та громад. *Ефективна економіка*. 2021. С. 2–9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/87.pdf (дата звернення 13.05.2024).
2. Безпалько О.В. Соціальне проєктування: навч. посіб. Київ: 2010. 127 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2615/1/O_Bezpalko_SP_IL_KUBG.pdf (дата звернення 22.06.2024).
3. Безверхнюк Т.М. Соціальний проєкт в державному управлінні: обґрунтування доцільності реалізації. *Публічне управління: теорія і практика*. 2014. Вип.1. С. 32–39. URL: file:///C:/Users/victus/Downloads/Pubupr_2014_1_7.pdf (дата звернення 09.12.2023).
4. Васильєв О. В., Матющенко С. С. Краудфандинг – сучасний інструмент фінансування розвитку інтелектуального капіталу. *Економічна наука. Серія: Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 36–40. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2016/8.pdf (дата звернення 06.03.2024).
5. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: дис.; спец.: 25.00.03 – державна служба. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2012. 440 с.
6. ГО «Покровська платформа спільних дій». URL: <https://www.facebook.com/goppsd/> (дата звернення 06.03.2024).
7. Державна податкова служба України. Реєстр неприбуткових установ та організацій. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/registers> (дата звернення 13.12.2023).
8. Державна служба статистики України. Збірник Чисельність наявного населення України на 1 січня 2021 року. 50 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/05/zb_chuselnist%202021.pdf (дата звернення 16.04.2024).
9. Європейська соціальна хартія від 3 травня 1996 року №994_062. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (дата звернення 13.05.2024).

10. Заява Міністерства соціальної політики від 16.12.2019 р. Закон України «Про соціальні послуги» вступає в дію з 1 січня 2020 р.: URL: [Мінсоцполітики: Закон України «Про соціальні послуги» вступає в дію з 1 січня 2020 року | Кабінет Міністрів України \(kmu.gov.ua\)](#) (дата звернення 22.02.2024).
11. Запорізький національний університет. Лекція Моніторинг та оцінка соціальних проєктів. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/259093/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%203.pdf (дата звернення 22.02.2024).
12. Інтернет–портал «Пункт Незламності». URL: <https://nezlamnist.gov.ua/> (дата звернення 11.02.2024).
13. Кирилова В.Є. Роль громадської участі у впровадженні соціальних ініціатив на місцевому рівні. Молодь: наука та інновації: збірка матеріалів XI міжнародної науково–технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Секція: Публічне управління та адміністрування. Том 2. 2023. С. 186–188 URL: file:///C:/Users/victus/Downloads/Telegram%20Desktop/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9C%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%8C_2023_%D1%82%D0%BE%D0%BC_2_final.pdf (дата звернення 10.02.2024).
14. Кирилова В.Є. Аналіз та оцінка впливу інформаційних технологій на результативність соціальних проєктів: перспективи та виклики. *Освіта в європейському вимірі: збірник матеріалів II науково–практичної конференції студентів і молодих вчених Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*. 2024. С. 91. URL: <file:///C:/Users/victus/Downloads/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202024.pdf> (дата звернення 13.10.2024).
15. Клешня Г.М. Соціальний проєкт у епоху Постмодерну: дис. кандидат філ. наук; спец.: 09.00.03 – соціальна філософія та історія філософії. Київ, 2016. 206 с. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40304/Kleshnia_dis.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 12.12.2023).

16. Конотопенко О.П. Соціокультурні тенденції у політичній участі громадян України. *Наукові записки. Серія: Історія*. 2008. С. 175–178. URL: file:///C:/Users/victus/Downloads/Nzvdpu_ist_2008_13_40.pdf (дата звернення 25.06.2024).
17. Кропельницька С.О., Мигович Т.М., Кулеша–Любінець М.М. Розроблення та реалізація соціальних проєктів в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2019. № 1 (106). С. 37–42. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/1_2019/8.pdf (дата звернення 13.05.2024). (дата звернення 13.06.2024).
18. Лазор О.Я. Лазор О.Д. Місцеве самоврядування: навч. пос. Київ. 2004. 561 с. (Рекомендовано МОН).
19. Медіа-платформа «Мій Мирноград». Відкриття безкоштовного «Мобільного lounge-кінотеатру». URL: <https://t.me/myrnohrad24/12> (дата звернення 17.06.2024).
20. Міжнародної організації з міграції в Україні. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. 2024. 15 с. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo?close=true> (дата звернення 13.05.2024).
21. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення 22.04.2024).
22. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects> (дата звернення 04.03.2024).
23. Моє місто: конкурс соціальних проєктів. Донецьксталь. 2021. URL: <https://donetsksteel.com.ua/moyemisto> (дата звернення 04.03.2024).
24. Про затвердження Стратегічного плану діяльності Міністерства соціальної політики України на 2022 бюджетний рік і два бюджетні періоди, що настають за плановим (2023 – 2024 роки): наказ Міністерства соціальної політики України від 11.02.2022 р. №90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0090739-22#Text> (дата звернення 11.07.2024).
25. Насібова О.В. Інноваційні фінансові технології соціального захисту населення. *Стратегія і практика інноваційного розвитку фінансового сектору України*.

Секція 2: Інноваційні напрями розвитку фінансового ринку. С. 129–131. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9fe42c4a-8660-4e84-8415-d6de4350db72/content> (дата звернення 04.03.2024).

26. Олександрійська районна державна адміністрація. Пункти незламності. Перелік діючих та тих, що готові до розгортання ПН станом на 18.07.2024. URL: <https://alex.gov.ua/punkti-nezlamnosti> (дата звернення 24.09.2024).
27. Перший проєкт конкурсу «Моє місто–2021». У Мирнограді розпочав роботу «Мобільний lounge–кінотеатр». Телекомпанія Орбіта. 2021. URL: <https://pokrovsk.news/news/view/pervyj-proekt-konkursa-moj-gorod2021v-mirnograd-nachal-rabotu-mobilnyj-loung-kinoteatr> (дата звернення 11.07.2024).
28. Питання організації та функціонування пунктів незламності: постанова Кабінету Міністрів України від 17.12.2022 р. № 1401. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 13.12.2023).
29. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2001 р. №42/11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення 12.02.2024).
30. Платформа «Моє місто». URL: <https://mycity.one/about> (дата звернення 11.07.2024).
31. Порядок організації та функціонування пунктів незламності: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 17.12. 2022 р. № 1401 URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/poryadok-organizatsiyi-ta-funktsionuvannya-punktiv-nezlamnosti/> (дата звернення 13.12.2023).
32. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 23.05.2024).
33. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. №18/19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення 23.05.2024).
34. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 28/11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення 10.04.2024).

35. Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проєктів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями: постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2016 р. №70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.06.2024).
36. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки: указ Президента України від 27.09.2021 р. №487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193> (дата звернення 13.12.2023).
37. Програма «Безпечна громада» на 2021–2023 роки. Затверджено рішенням сесії від 23.04.2021 р. № 210–IX/2021. URL: <https://nvotg.gov.ua/storage/documents/attachments/2a9b582f902ef380e6aeb1c16da8aa96.pdf> (дата звернення 29.05.2024).
38. Проєкт рішень міської ради про затвердження Програми «Безпечна громада» на 2023–2025 роки. Підгородненська міська об'єднана територіальна громада, Дніпровський район, Дніпропетровська область від 27.04.2023 р. URL: <https://pidgorodne.otg.dp.gov.ua/rishennya-gromadi/pro-zatverdzhennia-prohramy-bezpechna-hromada-na-2023-2025-roky> (дата звернення 29.05.2024).
39. Рішення про затвердження Програми «Безпечна громада» на 2023–2025 роки. Підгородненська міська об'єднана територіальна громада, Дніпровський район, Дніпропетровська область від 02.05.2023р. № 2032. URL: <https://pidgorodne.otg.dp.gov.ua/rishennya-gromadi/pro-zatverdzhennia-prohramy-bezpechna-hromada-na-2023-2025-roky-2> (дата звернення 13.12.2023).
40. Сучасна українська енциклопедія. URL: [Пошук – Енциклопедія Сучасної України \(esu.com.ua\)](https://esu.com.ua) (дата звернення 15.02.2024).
41. Соціальна платформа «Допомога». URL: <https://aid.edopomoga.gov.ua/> (дата звернення 13.02.2024).
42. Соціальна програма допомоги «Відновлення». URL: <https://erecovery.diia.gov.ua/> (дата звернення 19.07.2024).

43. ТОВ Телебачення «Капрі». Статистичні дані населення Мирноградської ТГ від 15.09.2024 р. URL: <https://t.me/kapridnua/64515> (дата звернення 13.10.2024).
44. Фонд Східна Європа. Огляд програм Європейського Союзу, доступних для заявників з України. 2024. URL: <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Posibnyk-Oglyad-program-YES-dostupnyh-dlya-zayavnykiv-z-Ukrai-ny.pdf> (дата звернення 13.10.2024).
45. Харківський кластер (IAM). 2020. URL: <https://www.iamcluster.kharkiv.ua/> (дата звернення 08.05.2024).
46. Чат-бот проєкту «Пункт Незламності». URL: <https://t.me/nezlamnistbot> (дата звернення 13.10.2024).
47. Шкуро В.П. Підвищення якості реалізації соціальних проєктів. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені ВО Сухомлинського. Серія: Психологічні науки.* 2012. Вип. 9. С. 265–269. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=w8ZMtHQA AAAAJ&citation_for_view=w8ZMtHQA AAAAJ:u5HHmVD_uO8C (дата звернення 02.05.2024).
48. Шкуро В.П. Типологія соціальних проєктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія, педагогіка, соціальна робота.* 2012. Вип.6. С. 81–84. URL: file:///C:/Users/victus/Downloads/vknuppcr_2012_6_28.pdf (дата звернення 02.05.2024).
49. Юнісеф. Проєкт Спільно. Соціальні послуги для сімей у громаді. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/4252/file/spilno%20leaflet.pdf> (дата звернення 11.02.2024).
50. Юнісеф. Проєкт Спільно. Соціальні послуги для сімей у громаді. м. Дружківка – місто-учасник проєкту Спільно. Соціальні послуги для сімей у громаді. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/spilno-project/druzhkivka> (дата звернення 11.02.2024).

51. Юнісеф. Проєкт Спільно2. Соціальні послуги для сімей у громаді. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/12176/file/spilno%202%20leaflet.pdf> (дата звернення 11.02.2024).
52. Як Україні здійснити освітнє диво: бачення трансформації до 2030 року. Інтерв'ю з Михайлом Федоровим. Українська Правда. 04.09.2023 р. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2023/09/4/7418347/> (дата звернення 29.06.2024).
53. American Evaluation Association. Evalution policy initiative. URL: <https://www.eval.org/Policy-Advocacy> (дата звернення 03.06.2024).
54. Erasmus + Program. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/> (дата звернення 03.06.2024).
55. Habitat for Humanity. URL: <https://www.habitat.org/> (дата звернення 03.06.2024).
56. Integration for Refugees. URL: https://www.bamf.de/EN/Startseite/startseite_node.html (дата звернення 03.06.2024).
57. Meeta Dasgupta, R. Gupta. Technological Innovation and Technology Strategy: Proposing an Interface. International Journal of Business and Excellence. January 2014. 34 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/260555484_Technological_Innovation_and_Technology_Strategy_Proposing_an_Interface DOI:10.1504/IJBEX.2014.059545 (дата звернення 16.06.2024).
58. Project Management Institute. Top 50 most influential projects by industry. Social Goods. 2022. URL: <https://www.pmi.org/most-influential-projects-2022/50-most-influential-projects-2022> (дата звернення 05.07.2024).
58. Project Management Institute. Most Influential Projects 2024. URL: <https://www.pmi.org/most-influential-projects-2024> (дата звернення 13.05.2024).
60. Project Homeless Connect. URL: <https://www.projecthomelessconnect.org/> (дата звернення 05.07.2024).
61. Skyplanner. Production scheduling software with AI. URL: <http://surl.li/ftonmr> (дата звернення 02.10.2024).

62. Social Impact Bonds. URL: <https://www.socialfinance.org.uk/resources/publications/social-impact-bonds> (дата звернення 05.07.2024).
63. Teach For America. URL: <https://www.teachforamerica.org/> (дата звернення 05.07.2024).
64. Unicef. Deutche Zusammenarbeit. Сучасні підходи до впровадження інтегрованих соціальних послуг на рівні громад. 11.09.2023 р. 2–9 с. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/36691/file/Unicef_Integrated%20social%20services.pdf (дата звернення 11.02.2024).
65. Universal Basic Income. URL: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161338> (дата звернення 05.07.2024).

ДОДАТКИ

Дод. А



Дод. Б



Дод. В



Дод. Д

