

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **Механізми реалізації соціальних проєктів в умовах
війни в Україні на прикладі Івано-Франківського регіонального
відділення Асоціації міст України**

Виконав: студент IV курсу
освітнього рівня “бакалавр” групи ПУА-42
спеціальності 281 “Публічне управління та
адміністрування”

Гошовський Максим Геннадійович

Керівник: асистент, Мушанська В.В.
Рецензент: к.ю.н, проф. Шинкарук Я.І.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	6
1.1. Соціальні проєкти: поняттєвий апарат дослідження.....	6
1.2. Види та основні складові соціальних проєктів та їх характеристика, враховуючи умови війни.....	13
1.3. Механізми реалізації соціальних проєктів.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИМ РЕГІОНАЛЬНИМ ВІДДІЛЕННЯМ АСОЦІАЦІЇ МІСТ УКРАЇНИ.....	27
2.1. Загальна характеристика діяльності Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України».....	27
2.2. Стратегічний аналіз ІФ РВ АМУ.....	32
2.3. Роль проєктів «Громадотворець» та «Посилення голосу» у розвитку соціальної згуртованості громад.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	47
3.1. Соціальні проєкти: міжнародний досвід та національний контекст.....	47
3.2. Оцінювання потенціалу органів місцевого самоврядування щодо реалізації соціальних проєктів.....	50
3.3. Управління соціальними ризиками в проєктній роботі під час війни.....	63
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, децентралізації управління, воєнного стану та необхідності післявоєнного відновлення України особливого значення набувають соціальні проєкти як ефективний інструмент вирішення актуальних суспільних проблем. Соціальні проєкти спрямовані на підтримку вразливих категорій населення, розвиток громадянської активності, посилення соціальної згуртованості, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, підтримку ветеранів, розвиток молодіжного лідерства та підвищення якості життя населення територіальних громад.

В умовах війни роль соціальних проєктів суттєво зростає, оскільки саме вони дають можливість оперативно реагувати на кризові виклики, мобілізувати ресурси громади, залучати міжнародну підтримку та формувати партнерську взаємодію між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом, освітніми установами та населенням. Особливо важливим є те, що соціальні проєкти не лише забезпечують короткострокову допомогу, а й створюють передумови для довгострокового розвитку громад, формування активного громадянського суспільства та підвищення інституційної спроможності територій.

У цьому контексті важливу роль відіграють організації, які сприяють розвитку місцевого самоврядування та підтримують громади у процесі реалізації соціальних ініціатив. Однією з таких організацій є Івано-Франківське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України», діяльність якого спрямована на підтримку територіальних громад, розвиток партнерства, впровадження проєктів місцевого розвитку та посилення спроможності органів місцевого самоврядування.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування ролі соціальних проєктів у розвитку територіальних громад,

аналізу механізмів їх реалізації та оцінювання практичного досвіду Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України у сфері підтримки соціальних ініціатив. Особливого значення набуває дослідження таких проєктів, як «Громадотворець» та «Посилення голосу: інтеграція ВПО у життя громад Івано-Франківщини», які спрямовані на розвиток громадянської активності, соціального лідерства, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та зміцнення соціальної згуртованості громад.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад соціальних проєктів, аналізі механізмів їх реалізації та дослідженні практичного досвіду Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України у сфері впровадження соціальних ініціатив у територіальних громадах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Дослідити сутність поняття «соціальний проєкт» та основні наукові підходи до його трактування.
2. Охарактеризувати функції, принципи та ознаки соціальних проєктів.
3. Розглянути види соціальних проєктів та їх основні складові з урахуванням умов війни.
4. Проаналізувати механізми реалізації соціальних проєктів у територіальних громадах.
5. Надати загальну характеристику діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України.
6. Провести стратегічний аналіз діяльності ІФ РВ АМУ із використанням SWOT- та PEST-аналізу.
7. Дослідити практичний досвід реалізації соціальних проєктів Івано-Франківським регіональним відділенням Асоціації міст України.
8. Оцінити роль проєктів «Громадотворець» та «Посилення голосу: інтеграція ВПО у життя громад Івано-Франківщини» у розвитку громадянської активності, соціальної згуртованості та інтеграції населення.
9. Обґрунтувати значення соціальних проєктів для сталого розвитку територіальних громад в умовах сучасних суспільних викликів.

Об'єктом дослідження є процес реалізації соціальних проєктів у територіальних громадах.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні аспекти реалізації соціальних проєктів Івано-Франківським регіональним відділенням Асоціації міст України.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез - для вивчення теоретичних підходів до визначення сутності соціальних проєктів; системний підхід - для дослідження соціальних проєктів як комплексного інструменту розвитку громад; порівняльний метод - для аналізу видів і механізмів реалізації соціальних проєктів; метод узагальнення - для формування висновків щодо ролі соціальних ініціатив у розвитку територіальних громад; SWOT-аналіз і PEST-аналіз - для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ІФ РВ АМУ.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до розуміння соціальних проєктів та обґрунтуванні їх ролі як інструменту розвитку територіальних громад в умовах війни та післявоєнного відновлення України. У роботі систематизовано основні види, принципи, функції та механізми реалізації соціальних проєктів, а також проаналізовано практичний досвід їх упровадження на прикладі Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання матеріалів дослідження органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, освітніми установами та іншими суб'єктами, які займаються розробленням і реалізацією соціальних проєктів. Запропоновані узагальнення можуть бути використані для вдосконалення підходів до планування, реалізації та оцінювання ефективності соціальних ініціатив у територіальних громадах.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Соціальні проєкти: поняттєвий апарат дослідження

У науковій літературі існують різні підходи до трактування понять «соціальний проєкт» та «соціальне проєктування», тому доцільно розглянути їх більш детально.

Соціальне проєктування – це діяльність, пов’язана з розробленням і реалізацією заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем та покращення умов життя населення. Основною метою такого проєктування є створення позитивних змін у суспільстві та забезпечення сталого розвитку громади. Соціальні проєкти можуть бути орієнтовані на подолання безробіття, бідності, соціальної нерівності, низького рівня освіти, проблем охорони здоров’я та інших актуальних соціальних викликів.

Соціальне проєктування також сприяє розвитку соціальної відповідальності як у громадському секторі, так і в бізнес-середовищі. Воно допомагає впроваджувати ініціативи, що мають довготривалий позитивний вплив на суспільство, підвищують рівень освіти, культури та громадської активності населення.

Результатом соціального проєктування є соціальний проєкт, під яким розуміють комплекс заходів або ініціатив, спрямованих на вирішення певної соціальної проблеми чи задоволення потреб окремої групи населення. Основною метою соціальних проєктів є досягнення позитивних суспільних змін, підвищення рівня добробуту людей та покращення якості їхнього життя.

У сучасній науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності соціальних проєктів, тому доцільно розглянути основні трактування цього поняття в таблиці 1.1.

Отже, трактування сутності соціального проєкту в науковій літературі залежить від підходу та напрямку дослідження. Найпоширенішими є соціологічний, економічний та управлінський підходи.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «соціальний проєкт»

№	Автори	Визначення
1	Гераськов С.В.	Соціальний проєкт розглядається як різновид програми, у межах якої визначаються цілі, основні завдання, строки їх виконання та узгоджується діяльність усіх учасників проєкту.
2	Іонова І.М.	Соціальний проєкт – це створене соціальне нововведення, спрямоване на формування або підтримку матеріальних і духовних цінностей, яке має певні часові, просторові та ресурсні межі й позитивно впливає на суспільство.
3	Мішина С.В., Мішин О.Ю.	Соціальний проєкт являє собою систему заходів і дій, спрямованих на подолання соціальних проблем та мінімізацію соціальних ризиків із визначенням механізмів реалізації в межах наявних ресурсів.
4	Письменна Т.В., Лубкей Н.П.	Соціальний проєкт визначається як комплекс заходів, спрямованих на створення, розвиток і підтримку матеріальних або духовних цінностей, що мають позитивне значення для суспільства.
5	Романовська Л.І.	Соціальний проєкт є формою діяльності, що спрямована на соціальні зміни та активізацію професійної діяльності соціальних працівників.
6	Стрижко М.А., Ковалевська А.В.	Соціальний проєкт – це поєднання організаційних, управлінських і технологічних рішень, метою яких є вирішення соціальних проблем та покращення умов життя населення.
7	Тернопільська В.І., Бакуліна О.С.	Соціальний проєкт розглядається як модель бажаного майбутнього стану соціальної системи, яка реалізується завдяки використанню різних видів ресурсів і творчої діяльності людей.

Джерело: сформовано автором на основі [8].

1. Соціологічний підхід розглядає соціальний проєкт як інструмент вирішення суспільних проблем і задоволення потреб населення. У межах цього підходу основна увага приділяється аналізу соціальних процесів, взаємодії людей та визначенню актуальних проблем громади, на вирішення яких спрямовується проєктна діяльність.

2. Економічний підхід акцентує увагу на впливі соціальних проєктів на розвиток економіки та соціальної інфраструктури. Соціальні проєкти

розглядаються як інвестиції у людський капітал, підвищення рівня зайнятості, конкурентоспроможності населення та покращення умов життя. Ефективність таких проєктів оцінюється за допомогою економічних показників та результативності використання ресурсів.

3. Управлінський підхід трактує соціальний проєкт як систему взаємопов'язаних заходів із чітко визначеними цілями, завданнями та ресурсами. Основна увага приділяється процесу планування, організації та контролю реалізації проєкту, а також ефективному управлінню ризиками та ресурсним забезпеченням.

Зазначені підходи тісно взаємодіють між собою, оскільки соціальні проєкти поєднують соціальні, економічні та управлінські складові й мають комплексний характер.

На основі проведеного аналізу наукових підходів соціальний проєкт доцільно визначити як інноваційну ініціативу, спрямовану на вирішення конкретної соціальної проблеми або покращення умов життя населення. Реалізація такого проєкту передбачає ефективне використання ресурсів, співпрацю з громадою та партнерами, а також досягнення позитивного соціального результату і забезпечення сталого розвитку громади.

Науковець Костєва Т.Б. підкреслює, що соціальний проєкт характеризується інноваційністю, орієнтацією на вирішення актуальних проблем та необхідністю об'єднання зусиль різних учасників для досягнення позитивних суспільних змін [8, с. 49].

Соціальні проєкти виконують важливі функції, спрямовані на подолання соціальних проблем, підтримку населення та підвищення якості життя в громадах (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функції соціальних проєктів

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Далі доцільно розглянути основні характеристики та функції соціальних проєктів:

- головним завданням соціальних проєктів є розроблення та реалізація заходів, спрямованих на подолання актуальних соціальних проблем, зокрема бідності, безробіття, недостатнього рівня освіти, обмеженого доступу до медичних послуг тощо;
- соціальні проєкти сприяють формуванню сприятливих умов для розвитку громади шляхом удосконалення інфраструктури, системи освіти, охорони здоров'я та інших важливих сфер суспільного життя;
- важливою функцією є активізація громадськості та залучення населення до вирішення соціальних питань через волонтерську діяльність, проведення громадських заходів і консультацій;
- соціальні проєкти стимулюють використання сучасних інновацій та технологій для підвищення якості соціальних послуг і покращення умов життя населення;
- окреме значення мають проєкти, спрямовані на розвиток освіти, підвищення рівня грамотності та формування нових знань і навичок;

- соціальні ініціативи сприяють скороченню соціальної нерівності шляхом забезпечення рівнішого доступу різних груп населення до ресурсів, можливостей і соціальних благ;
- важливою функцією соціальних проєктів є підтримка сталого розвитку, який передбачає задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для майбутніх поколінь;
- соціальні проєкти також передбачають співпрацю з бізнесом, громадськими організаціями та іншими установами у межах реалізації соціально відповідальних ініціатив [5, с. 99].

Таким чином, соціальні проєкти виступають важливим інструментом позитивних суспільних змін, оскільки сприяють розвитку громади, підвищенню якості життя населення та формуванню соціально відповідального середовища.

Розроблення соціального проєкту ґрунтується на певних принципах, дотримання яких забезпечує ефективність, результативність і довготривалість реалізації ініціативи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи створення соціального проєкту

Принципи	Характеристика	Значення
Партисипація громади	Передбачає активну участь мешканців громади у плануванні, підготовці та реалізації соціального проєкту	Дозволяє врахувати потреби населення, підвищує довіру до проєкту та стимулює відповідальність громадськості
Сталість	Орієнтація проєкту на довготривале функціонування та досягнення результатів у майбутньому	Сприяє забезпеченню тривалого позитивного ефекту та запобігає короткостроковим рішенням
Інтеграція	Узгодження проєкту з чинними соціальними, економічними та інституційними процесами	Забезпечує ефективну взаємодію з іншими ініціативами та наявною інфраструктурою
Залучення різних стейкхолдерів	Співпраця органів влади, бізнесу, громадських організацій та населення у процесі реалізації проєкту	Дозволяє об'єднати ресурси, досвід і різні підходи для досягнення спільної мети
Цільове спрямування та вимірюваність	Наявність чітко визначених цілей, завдань і показників оцінювання результатів	Дає можливість контролювати ефективність проєкту, оцінювати результати та своєчасно вносити зміни

Інноваційність	Використання сучасних підходів, технологій і нових рішень у процесі вирішення соціальних проблем	Підвищує ефективність проєкту та забезпечує його адаптацію до змін у суспільстві
Підтримка спільноти	Формування умов для активної підтримки проєкту з боку населення та громадських об'єднань	Сприяє успішній реалізації проєкту та забезпечує його суспільне визнання

Джерело: сформовано автором

До основних ознак проєктів соціальної дії належать:

1. Цілеспрямованість – кожен соціальний проєкт орієнтований на досягнення конкретної мети та отримання визначених результатів. Розробники проєкту формують бачення майбутніх змін і визначають основні завдання, необхідні для їх досягнення. Саме чітке формулювання цілей дозволяє забезпечити ефективність проєктної діяльності та оцінити її результативність.
2. Соціальна зумовленість – соціальний проєкт виникає як відповідь на певну суспільну проблему або потребу громади. Його реалізація спрямована на вирішення актуальних соціальних викликів шляхом упровадження нових підходів, методів чи механізмів соціальної підтримки та розвитку.
3. Часові межі – кожен проєкт має чітко визначений термін реалізації, тобто дату початку та завершення. Проєкт може бути короткостроковим або довгостроковим залежно від масштабів поставлених завдань. Водночас завершення одного етапу часто стає основою для подальшого розвитку ініціативи або створення нового проєкту.
4. Територіальна визначеність – реалізація соціальних проєктів відбувається в конкретних територіальних межах: окремих громадах, містах, регіонах чи країнах. Це дозволяє враховувати місцеві особливості, потреби населення та специфіку соціального середовища.
5. Інституційна складова – соціальні проєкти реалізуються за участю різних установ, організацій та закладів. Це можуть бути органи державної влади, місцевого самоврядування, громадські організації, освітні установи, благодійні фонди чи бізнес-структури. Їхня взаємодія забезпечує комплексний підхід до вирішення соціальних проблем.

6. Інноваційність – важливою ознакою соціального проєкту є використання сучасних ідей, технологій та інноваційних підходів. Це сприяє пошуку більш ефективних шляхів вирішення соціальних проблем, підвищує якість соціальних послуг і дозволяє адаптувати проєкти до нових суспільних викликів.

7. Ресурсне забезпечення – реалізація соціального проєкту потребує наявності відповідних ресурсів: фінансових, кадрових, матеріально-технічних та інформаційних. Для цього формується план використання ресурсів і визначаються джерела їх залучення, що забезпечує ефективну організацію проєктної діяльності.

8. Організаційна структура – кожен соціальний проєкт передбачає наявність системи управління, розподілу функцій та відповідальності між учасниками. Чітка організаційна структура дозволяє координувати роботу команди, контролювати виконання завдань і досягати поставлених результатів.

9. Інформаційна відкритість – важливою складовою проєктної діяльності є інформування громадськості про цілі, завдання, заходи та результати проєкту. Поширення інформації сприяє підвищенню рівня довіри населення, залученню нових партнерів і підтримці громадськості.

10. Соціальна результативність – соціальні проєкти мають бути спрямовані на досягнення позитивних змін у суспільстві. Їх результатом є покращення якості життя населення, підвищення рівня соціального захисту, розвиток громад та формування сприятливого соціального середовища.

11. Партнерська взаємодія – ефективна реалізація соціального проєкту часто залежить від співпраці між державою, бізнесом, громадськими організаціями та місцевими жителями. Така взаємодія дозволяє об'єднати ресурси, досвід і можливості різних сторін для досягнення спільної мети.

Отже, соціальний проєкт можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та технологічних рішень, спрямованих на вирішення соціальних проблем, покращення умов життя населення та забезпечення позитивних суспільних змін. Соціальні проєкти є важливим

інструментом розвитку громад, оскільки сприяють підвищенню соціальної активності, формуванню партнерства між різними суб'єктами та створенню умов для сталого розвитку суспільства.

1.2. Види та основні складові соціальних проєктів та їх характеристика, враховуючи умови війни

Класифікація соціальних проєктів є важливим елементом дослідження соціального проєктування, оскільки дозволяє систематизувати різноманітні види проєктної діяльності залежно від їх мети, масштабу, сфери реалізації та особливостей функціонування. Використання класифікації дає можливість більш чітко визначити напрями соціальної діяльності, оцінити потреби громади та обрати найбільш ефективні механізми вирішення соціальних проблем.

Однією з основних переваг класифікації соціальних проєктів є можливість визначення конкретних соціальних потреб, на задоволення яких спрямований певний проєкт. Це дозволяє концентрувати ресурси та зусилля на реалізації пріоритетних завдань, що мають найбільше значення для громади чи окремих соціальних груп. Крім того, класифікація сприяє більш раціональному використанню фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів, оскільки допомагає визначити сфери, у яких необхідний найбільший соціальний вплив.

Важливе значення класифікація має і для організації процесу управління соціальними проєктами. Розподіл проєктів за окремими категоріями дозволяє створити ефективну систему планування, координації, моніторингу та контролю результатів проєктної діяльності. Завдяки цьому з'являється можливість формувати відповідні критерії оцінювання ефективності для кожного типу соціального проєкту, визначати рівень досягнення поставлених цілей та оцінювати соціальний ефект від реалізації ініціатив.

Класифікація також виступає важливим інструментом стратегічного управління, оскільки допомагає визначати пріоритетні напрями соціального розвитку, формувати стратегії підтримки окремих категорій населення та

обирати найбільш доцільні механізми реалізації соціальної політики. Вона створює основу для проведення наукових досліджень, аналізу ефективності соціальних програм та розроблення нових підходів до вирішення суспільних проблем.

Крім того, систематизація соціальних проєктів дозволяє виокремлювати різні сфери соціальної діяльності для подальшого вивчення, порівняння та вдосконалення практик реалізації проєктів. Це особливо важливо для органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, благодійних фондів та бізнес-структур, які беруть участь у реалізації соціальних ініціатив і прагнуть забезпечити максимальну результативність своєї діяльності.

Таким чином, класифікація соціальних проєктів є важливим інструментом ефективного управління соціальними ініціативами, оскільки дозволяє систематизувати проєкти за певними ознаками, підвищити результативність використання ресурсів та забезпечити досягнення позитивного соціального ефекту.

Соціальні проєкти класифікують за різними критеріями залежно від їх цілей, сфери реалізації, масштабів діяльності, тривалості, джерел фінансування та інших характеристик.

Класифікація соціальних проєктів за сферою реалізації зображено в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація соціальних проєктів за сферою реалізації

Види	Характеристика
Освітні	Спрямовані на забезпечення доступу до освіти, розвиток цифрових навичок, підтримку учнів, студентів та внутрішньо переміщених осіб в умовах війни.
Медичні та реабілітаційні	Передбачають надання медичної допомоги, психологічної підтримки, реабілітації військових і цивільного населення, яке постраждало внаслідок бойових дій.
Гуманітарні	Пов'язані із забезпеченням населення продуктами харчування, одягом, медикаментами, засобами першої необхідності та евакуацією населення із зон бойових дій.

Інфраструктурні	Орієнтовані на відновлення житла, об'єктів критичної інфраструктури, закладів освіти, лікарень та комунальних систем, пошкоджених війною.
Ветеранські	Спрямовані на соціальну адаптацію, перекваліфікацію, працевлаштування та психологічну підтримку ветеранів і членів їхніх сімей.
Молодіжні	Підтримують розвиток молоді, волонтерства, громадянської активності та залучення молодого покоління до відбудови держави.
Екологічні	Пов'язані з ліквідацією екологічних наслідків війни, відновленням природних ресурсів та формуванням екологічної свідомості населення.

Джерело: сформовано автором

Класифікація соціальних проєктів за іншими показниками зображено у табл.1.4.

Таблиця 1.4.

Класифікація соціальних проєктів за іншими показниками

	Види	Характеристика
За масштабом реалізації	Локальні	Реалізуються в межах однієї громади, міста або району та спрямовані на вирішення місцевих проблем.
	Регіональні	Охоплюють декілька громад або цілий регіон та спрямовані на підтримку населення певної області.
	Національні	Реалізуються на рівні держави та охоплюють широкі категорії населення, постраждалі від війни.
	Міжнародні	Виконуються за участю міжнародних організацій, донорів та партнерів з метою підтримки України та її відновлення.
За тривалістю реалізації	Короткострокові	Реалізуються протягом короткого часу та спрямовані на швидке реагування на кризові ситуації.
	Довгострокові	Орієнтовані на системні зміни, відбудову держави та забезпечення сталого розвитку громад у післявоєнний період.
За джерелами фінансування	Державні	Фінансуються за рахунок державного або місцевого бюджету.
	Грантові	Реалізуються за підтримки міжнародних фондів, програм та донорських організацій.
	Благодійні	Фінансуються благодійними фондами, громадськими організаціями та волонтерами.
	Корпоративні	Реалізуються бізнесом у межах програм корпоративної соціальної відповідальності.
За цілю	Для військовослужбовців	Спрямовані на підтримку військових, їх реабілітацію та соціальну адаптацію.

Для внутрішньо переміщених осіб	Передбачають допомогу людям, які були змушені залишити свої домівки через війну.
Для дітей та молоді	Орієнтовані на забезпечення освіти, психологічної підтримки та розвитку молодого покоління.
Для осіб з інвалідністю	Спрямовані на створення безбар'єрного середовища, соціальної підтримки та доступу до послуг.
Для громад загалом	Мають на меті покращення якості життя населення та розвиток територій.

Джерело: сформовано автором

Соціальні проєкти можуть мати надзвичайно широкий спектр напрямів і форм реалізації, оскільки їх зміст та структура залежать від актуальних потреб суспільства, соціальних викликів і проблем конкретної громади. Вони можуть бути спрямовані на підтримку вразливих категорій населення, розвиток освіти, охорони здоров'я, екологічної безпеки, ветеранської політики, молодіжних ініціатив, цифрової інклюзії та багатьох інших сфер суспільного життя. Саме тому вибір виду соціального проєкту потребує комплексного підходу та ретельного аналізу середовища, у якому він буде реалізовуватися[9].

Вибір оптимального виду соціального проєкту визначається сукупністю чинників, серед яких важливими є характер соціальної проблеми, масштаби її поширення, цілі проєкту, доступні ресурси, а також очікуваний соціальний ефект. Насамперед необхідно провести ґрунтовний аналіз соціальної ситуації в громаді або суспільстві загалом, визначити найбільш актуальні проблеми та встановити потреби цільової аудиторії. Це дозволяє сформулювати проєкт, який буде дійсно корисним і відповідатиме реальним суспільним запитам.

Важливим етапом є формулювання мети та конкретних завдань проєкту. Необхідно чітко визначити, яких результатів планується досягти, які зміни мають відбутися та який вплив проєкт повинен справити на громаду чи окремі соціальні групи. Водночас доцільно оцінити наявні ресурси для реалізації ініціативи: фінансове забезпечення, кадровий потенціал, технічні можливості, інформаційну підтримку та часові рамки.

Суттєву роль у сучасних соціальних проєктах відіграють інноваційні підходи та цифрові технології, які здатні підвищити ефективність реалізації заходів, покращити комунікацію із цільовими групами та забезпечити більшу

прозорість управління проєктом. Інноваційність також сприяє залученню додаткової уваги з боку партнерів, донорів та громадськості.

Під час планування соціального проєкту важливо враховувати досвід реалізації аналогічних ініціатив, аналізувати їх сильні та слабкі сторони, а також використовувати отримані практичні висновки для мінімізації ризиків. Особливого значення набуває залучення стейкхолдерів — представників влади, бізнесу, громадських організацій, експертів та безпосередніх учасників проєкту. Їх участь у процесі обговорення та розроблення проєкту дозволяє врахувати різні точки зору, підвищити рівень довіри та забезпечити підтримку проєктної діяльності.

Не менш важливим є реалістичне оцінювання масштабів проєкту та можливостей його впровадження. Для цього формується поетапний план заходів, визначаються строки виконання, відповідальні особи та механізми координації діяльності. Крім того, необхідно передбачити систему оцінювання ефективності проєкту шляхом використання кількісних і якісних показників, які дадуть змогу визначити рівень досягнення поставлених цілей.

Важливим компонентом успішної реалізації соціального проєкту є також пошук джерел підтримки та розвитку, зокрема фінансування, грантових програм, партнерських мереж і можливостей міжсекторальної співпраці. Це створює передумови для довготривалого функціонування проєкту та його масштабування в майбутньому.

Окремої уваги потребує формування системи моніторингу та внутрішнього контролю, яка забезпечує постійне відстеження результатів реалізації проєкту, своєчасне виявлення проблем і внесення необхідних коректив у процес управління. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпечує стійкість проєкту в умовах змін зовнішнього середовища.

Отже, правильний вибір виду соціального проєкту та якісне планування всіх етапів його реалізації є важливою передумовою досягнення позитивного соціального ефекту, підвищення добробуту громади та забезпечення сталого

суспільного розвитку. Розроблення соціального проєкту є багатоступеневим процесом, який охоплює низку взаємопов'язаних етапів — від аналізу проблеми та постановки цілей до оцінювання результатів і забезпечення подальшого розвитку проєкту. *(Додаток А)*

Кожен етап розроблення та реалізації соціального проєкту потребує ґрунтовного аналізу, системного підходу та врахування специфіки конкретної соціальної проблеми. Успішність проєкту значною мірою залежить не лише від правильного планування, а й від здатності постійно оцінювати його ефективність та адаптувати діяльність відповідно до змін у суспільстві й потреб цільової аудиторії.

Оцінювання ефективності соціального проєкту є одним із ключових інструментів управління, який дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, оцінити соціальний вплив проєкту та встановити, наскільки раціонально використовуються наявні ресурси. Така оцінка допомагає не лише зафіксувати результати реалізації ініціативи, а й своєчасно виявити проблеми, скоригувати стратегію та підвищити загальну результативність проєктної діяльності.

Насамперед важливим є визначення ключових показників ефективності (КПІ), які повинні безпосередньо відповідати цілям і завданням проєкту. До таких показників можуть належати кількість осіб, охоплених проєктом, рівень задоволеності учасників, зміни у соціальних, освітніх, економічних чи медичних показниках, а також довгострокові зміни у функціонуванні громади. Чітко сформовані індикатори дозволяють об'єктивно оцінити результати та порівняти їх із запланованими показниками.

Для забезпечення достовірності оцінювання важливо здійснювати збір базових даних ще до початку реалізації проєкту. Це створює основу для подальшого порівняльного аналізу та дозволяє визначити, які саме зміни відбулися внаслідок впровадження проєктних заходів. Базові дані можуть включати статистичну інформацію, результати соціологічних досліджень,

анкетувань, інтерв'ю або інші показники, що характеризують початковий стан проблеми.

Особливе значення має систематичний моніторинг реалізації проєкту. Регулярне відстеження виконання завдань і досягнення проміжних результатів дає змогу оперативно реагувати на труднощі, коригувати план дій та підвищувати ефективність використання ресурсів. Моніторинг також сприяє забезпеченню прозорості проєктної діяльності та підвищенню довіри з боку партнерів, донорів і громадськості.

Важливим чинником ефективної оцінки є залучення стейкхолдерів та представників цільових груп до процесу аналізу результатів. Їх практичний досвід, оцінки та пропозиції дозволяють отримати більш комплексне бачення впливу проєкту та визначити його реальну користь для громади. Такий підхід забезпечує підвищення рівня соціальної відповідальності та формує партнерські механізми взаємодії між усіма учасниками проєкту .

Не менш важливою є системна звітність та належне документування результатів реалізації проєкту. Формування аналітичних звітів, опис досягнутих результатів, фінансових витрат і соціального ефекту створює інформаційну базу для подальшого аналізу, поширення успішного досвіду та залучення нових партнерів або джерел фінансування.

Оцінка ефективності соціального проєкту повинна враховувати не лише кількісні показники, а й якісний соціальний вплив. Важливо оцінити, наскільки проєкт сприяв покращенню якості життя населення, підвищенню рівня соціальної інтеграції, розвитку громади, формуванню нових можливостей або зміні поведінкових моделей учасників. Саме соціальний ефект часто є основним показником успішності таких ініціатив. [9]

Для отримання максимально об'єктивних результатів доцільно використовувати комплекс різних методів оцінювання, серед яких анкетування, фокус-групи, інтерв'ю, спостереження, аналіз документації, соціологічні дослідження та порівняльний аналіз. Поєднання кількісних і якісних методів

дозволяє сформувати цілісну картину впливу проєкту та підвищити достовірність отриманих результатів.

Важливим елементом аналізу є також порівняння результатів проєкту з аналогічними ініціативами, галузевими стандартами або міжнародними практиками. Це дозволяє визначити конкурентоспроможність проєкту, виявити перспективні напрями розвитку та адаптувати успішні інструменти до місцевих умов.

Значну роль у підвищенні ефективності соціальних проєктів відіграє регулярний зворотний зв'язок від учасників і користувачів проєкту. Саме їх оцінки та пропозиції дозволяють визначити реальний рівень задоволення потреб цільової аудиторії, виявити слабкі місця проєкту та сформувати рекомендації для його подальшого вдосконалення.

Окремої уваги потребує аналіз співвідношення витрат і отриманих результатів. Оцінювання економічної доцільності проєкту дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються фінансові, матеріальні та людські ресурси, а також чи забезпечує проєкт максимальний соціальний ефект у межах наявних можливостей.

Таким чином, оцінка ефективності соціального проєкту є комплексним і безперервним процесом, спрямованим на визначення результативності, соціального впливу та рівня досягнення поставлених цілей. Вона забезпечує можливість не лише оцінити успішність реалізованих заходів, а й сформувати підґрунтя для подальшого вдосконалення соціальних ініціатив, підвищення їх сталості та адаптації до нових викликів суспільства.

Отже, різноманіття соціальних проєктів зумовлене багатогранністю суспільних проблем і потреб сучасного суспільства. Соціальні ініціативи можуть реалізовуватися у сферах освіти, охорони здоров'я, екології, економічного розвитку, підтримки ветеранів, соціальної інтеграції, розвитку молоді та інших напрямках суспільного життя. Кожен проєкт орієнтований на вирішення конкретних соціальних викликів і формування позитивних змін у громаді.

Ефективність соціальних проєктів значною мірою залежить від правильного визначення потреб цільової аудиторії, чіткого формулювання цілей, використання інноваційних підходів, залучення стейкхолдерів та впровадження сучасних механізмів оцінювання результатів. Саме комплексний підхід до планування, реалізації та оцінки дозволяє забезпечити максимальний соціальний ефект і сприяє сталому розвитку суспільства[20].

У сучасних умовах соціальні проєкти виступають важливим інструментом вирішення актуальних проблем, зміцнення громадянського суспільства, розвитку партнерства між державою, бізнесом і громадськими організаціями, а також формування соціальної відповідальності та активної громадянської позиції. Їх здатність адаптуватися до нових викликів і потреб суспільства забезпечує високу актуальність та ефективність у процесі досягнення довгострокових соціальних змін.

1.3. Механізми реалізації соціальних проєктів

У сучасних умовах трансформації соціальної політики, децентралізації управління та посилення суспільних викликів особливого значення набувають механізми реалізації соціальних проєктів. Саме від ефективності організаційних, управлінських, фінансових та інституційних механізмів значною мірою залежить результативність соціальних ініціатив, їх здатність забезпечувати вирішення актуальних соціальних проблем і створювати довгостроковий позитивний ефект для суспільства.

Соціальні проєкти сьогодні виступають не лише інструментом підтримки окремих соціальних груп, а й важливим елементом реалізації державної та регіональної соціальної політики, спрямованої на розвиток людського капіталу, підвищення соціальної згуртованості та зміцнення стійкості територіальних громад. В умовах війни та післявоєнного відновлення України роль соціальних проєктів суттєво посилюється, оскільки вони дозволяють оперативно реагувати

на кризові явища, залучати міжнародну підтримку, активізувати громадську участь та формувати нові моделі соціальної взаємодії.

Реалізація соціальних проєктів передбачає використання комплексної системи механізмів, що охоплюють процеси планування, фінансування, координації, моніторингу та оцінювання результатів проєктної діяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграють органи державної влади, місцевого самоврядування, громадські організації, міжнародні інституції, бізнес-середовище та місцеві громади, взаємодія яких формує основу сучасного проєктно-орієнтованого підходу до реалізації соціальної політики.

Особливістю механізмів реалізації соціальних проєктів є їх міжсекторальний характер, що передбачає поєднання ресурсів, компетентностей та управлінських інструментів різних учасників проєктного процесу. Ефективність таких механізмів значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності громад, наявності професійних проєктних компетентностей, системи ризик-менеджменту, цифрових інструментів управління та можливостей залучення фінансових ресурсів.

У сучасних умовах важливого значення також набуває адаптивність механізмів реалізації соціальних проєктів до кризових викликів, зокрема безпекових ризиків, економічної нестабільності, демографічних змін та зростання соціальної нерівності. Саме тому дослідження механізмів реалізації соціальних проєктів є важливим напрямом наукового аналізу, оскільки дозволяє визначити ефективні інструменти управління соціальними ініціативами, підвищити результативність соціальної політики та забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

Міністерство розвитку громад та територій України постійно вдосконалює механізми підготовки, оцінювання та конкурсного відбору соціальних проєктів і проєктів регіонального розвитку, що реалізуються за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку. Такі зміни спрямовані на підвищення ефективності використання державних ресурсів, забезпечення

прозорості фінансування та підтримку проєктів, які мають найбільший соціально-економічний ефект для територіальних громад.

Відповідно до останніх оновлень нормативних вимог, встановлено мінімальні межі загальної кошторисної вартості проєктів. Зокрема, для проєктів, пов'язаних із будівництвом, загальна кошторисна вартість повинна становити понад 5 млн грн. Для інших категорій проєктів визначено мінімальний обсяг фінансування на рівні понад 1 млн грн. Такі вимоги спрямовані на підтримку масштабних та стратегічно важливих ініціатив, здатних забезпечити комплексний розвиток регіонів і територіальних громад.

Соціальні проєкти, які органи місцевого самоврядування подають на фінансування за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку, повинні відповідати низці визначених критеріїв. Насамперед проєкт має узгоджуватися з пріоритетами, визначеними у Державній стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегіях розвитку та планах заходів щодо їх реалізації. Це забезпечує відповідність проєктних ініціатив стратегічним напрямам розвитку держави та регіонів. [12].

Крім того, важливою умовою є впровадження соціально-інвестиційних програм і проєктів у межах співробітництва територіальних громад. Такий підхід сприяє розвитку міжмуніципального партнерства, об'єднанню ресурсів громад та реалізації спільних соціально значущих ініціатив.

Окрему увагу держава приділяє підтримці добровільно об'єднаних територіальних громад, оскільки саме вони виступають ключовими суб'єктами реалізації регіональної політики та забезпечення місцевого розвитку. У цьому контексті фінансування соціальних проєктів розглядається як важливий інструмент зміцнення інституційної спроможності громад, розвитку соціальної інфраструктури та підвищення якості життя населення.

Партиципаторний бюджет є відносно новим для України інструментом демократичної участі населення у процесах місцевого розвитку, який надає громадянам можливість пропонувати та ініціювати соціальні проєкти, що можуть бути реалізовані за кошти державного або місцевого бюджету, зокрема

за підтримки Державного фонду регіонального розвитку. Впровадження такого механізму сприяє активізації громадянської участі та формуванню нових підходів до взаємодії влади й населення у процесі ухвалення управлінських рішень.

Органи місцевого самоврядування можуть використовувати бюджет участі як ефективний інструмент визначення актуальних потреб населення, аналізу громадських настроїв та формування пріоритетів розвитку територіальних громад. Партиципаторне бюджетування виступає одним із механізмів фінансової децентралізації, який забезпечує можливість залучення бюджетних ресурсів до реалізації проєктів, ініційованих самими мешканцями громади.

Основою партиципаторного бюджетування є прагнення до формування партнерських відносин між органами влади та громадськістю через спільну участь у розробленні та реалізації проєктів соціального й регіонального значення [11]. Такий підхід дозволяє посилити відкритість влади, підвищити прозорість використання бюджетних коштів та забезпечити більш ефективне врахування інтересів населення при розподілі фінансових ресурсів.

Етапи реалізації соціальних проєктів у межах партиципаторного бюджетування включають подання проєктних ідей мешканцями громади, їх попередній аналіз та оцінювання, проведення громадського голосування, визначення проєктів-переможців, фінансування та подальшу реалізацію ініціатив. Така модель дозволяє громадянам безпосередньо впливати на розвиток територіальних громад та брати участь у вирішенні актуальних соціальних проблем.

На нашу думку, до основних переваг громадського бюджету слід віднести насамперед розширення участі населення у процесах розподілу коштів державного та місцевого бюджетів. Завдяки цьому мешканці громади отримують можливість безпосередньо впливати на реалізацію соціально важливих проєктів та визначати напрями використання бюджетних ресурсів.

Важливою перевагою є також підвищення рівня довіри населення до органів державної влади та місцевого самоврядування. Участь громадян у

прийнятті рішень сприяє формуванню відкритого діалогу між владою та громадою, підвищує рівень прозорості управлінських процесів і зменшує соціальну напругу.

Крім того, механізм партиципаторного бюджетування сприяє зниженню рівня соціальних конфліктів, оскільки дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп та забезпечує більш справедливий розподіл ресурсів. Одночасно це створює передумови для ефективнішого управління бюджетними коштами, оскільки фінансування спрямовується на ті проєкти, які є найбільш актуальними та значущими для мешканців громади.

Таким чином, партиципаторний бюджет виступає важливим інструментом розвитку громадянського суспільства, підвищення ефективності місцевого самоврядування та реалізації соціальних проєктів, орієнтованих на вирішення реальних потреб населення та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Гранти є одним із важливих механізмів фінансової підтримки соціальних проєктів та ініціатив. Вони можуть надаватися у формі грошових коштів, матеріальних ресурсів або інших видів підтримки фізичними та юридичними особами, у тому числі міжнародними організаціями, благодійними фондами, іноземними урядами та донорськими структурами. Грантове фінансування спрямовується на реалізацію конкретних цілей, зокрема проведення наукових досліджень, розроблення соціальних програм, підготовку фахівців, реалізацію освітніх, культурних чи соціально значущих проєктів, відповідно до умов, визначених грантодавцем.

Особливістю грантів є те, що вони надаються на безоплатній та безповоротній основі, що робить їх важливим джерелом підтримки соціальних проєктів, які не мають комерційного характеру, але відіграють суттєву роль у розвитку суспільства, територіальних громад та соціальної інфраструктури [12]. Саме завдяки грантовому фінансуванню реалізується значна кількість соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення,

розвиток громадянського суспільства, освіти, охорони здоров'я, культури та місцевого розвитку.

Для ефективного залучення грантових ресурсів органам місцевого самоврядування та територіальним громадам необхідно постійно здійснювати пошук актуальних грантових конкурсів та програм фінансування. Основними джерелами такої інформації є офіційні вебсайти міжнародних донорських організацій, благодійних фондів, державних програм підтримки та міжнародних інституцій.

Для об'єднаних територіальних громад доцільним є формування власної бази даних грантодавців із систематизованою інформацією про напрями фінансування, умови участі, дедлайни подання заявок та пріоритетні сфери підтримки. Наявність такої бази дозволяє підвищити ефективність пошуку грантових можливостей та забезпечити більш системний підхід до залучення зовнішніх ресурсів для реалізації соціальних проєктів.

Водночас регулярний моніторинг інформаційних ресурсів донорських організацій має як переваги, так і певні труднощі. З одного боку, це дозволяє оперативно отримувати актуальну інформацію про нові грантові програми, зміни умов фінансування та міжнародні пріоритети у сфері соціального розвитку. З іншого боку, постійне відстеження грантових можливостей потребує значних часових ресурсів, відповідного рівня професійної підготовки та наявності спеціалістів, здатних здійснювати якісний аналіз грантових конкурсів і готувати проєктні заявки відповідно до вимог донорів.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИМ РЕГІОНАЛЬНИМ ВІДДІЛЕННЯМ АСОЦІАЦІЇ МІСТ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика діяльності Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України»

Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» (АМУ) є однією з провідних організацій, що представляє інтереси органів місцевого самоврядування в Україні. Організацію було створено у 1992 році з ініціативи міських голів з метою об'єднання громад для спільного захисту їх прав та розвитку місцевого самоврядування. Сьогодні АМУ виступає важливим партнером державної влади у питаннях реалізації регіональної політики, децентралізації та розвитку територіальних громад. Організація також є активним учасником міжнародного співробітництва, зокрема співпрацює з Радою європейських муніципалітетів та регіонів.

Асоціація міст України має статус юридичної особи, самостійний баланс, власні рахунки, печатку та інші необхідні атрибути для здійснення своєї діяльності. Її функціонування спрямоване на підтримку місцевого самоврядування, розвиток громад та вдосконалення механізмів взаємодії між органами влади різних рівнів. Значну увагу АМУ приділяє питанням децентралізації, підвищення фінансової спроможності громад та забезпечення ефективного управління на місцевому рівні.

Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України (ІФ РВ АМУ) здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, Закону України «Про асоціації органів місцевого самоврядування», Статуту АМУ та власного Статуту. Відділення має місцевий статус і функціонує на території Івано-Франківської області, представляючи інтереси територіальних громад регіону[1].

Основною метою діяльності ІФ РВ АМУ є сприяння розвитку та зміцненню системи місцевого самоврядування, захист прав і законних інтересів органів місцевого самоврядування, а також підтримка процесів соціально-економічного розвитку громад. Організація активно взаємодіє з органами державної влади, місцевими радами, громадськими організаціями та міжнародними інституціями задля реалізації програм і проєктів, спрямованих на покращення якості життя населення та розвиток громадської інфраструктури.

Важливим напрямом діяльності ІФ РВ АМУ є сприяння формуванню ефективної соціально орієнтованої економіки, розвитку системи громадських послуг та забезпеченню належного рівня соціального захисту населення. Організація також бере участь у реалізації ініціатив, пов'язаних із реформуванням місцевого самоврядування, розширенням повноважень територіальних громад та підвищенням їх управлінської спроможності.

Діяльність ІФ РВ АМУ не має на меті отримання прибутку. Її робота спрямована на представлення та захист інтересів членів асоціації у центральних і регіональних органах державної влади. Серед основних завдань організації можна виокремити:

- підтримку процесів становлення та розвитку місцевого самоврядування;
- вивчення та поширення кращих практик управління громадами;
- сприяння професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування;
- розвиток співпраці з українськими та міжнародними організаціями у сфері місцевого розвитку;
- популяризацію принципів Європейської хартії місцевого самоврядування;
- підтримку економічної та ділової активності територіальних громад.

Членами ІФ РВ АМУ можуть бути органи місцевого самоврядування міст, селищ і сіл, які є дійсними членами Асоціації міст України. Крім того, організація передбачає можливість асоційованого членства для фізичних та юридичних осіб, які підтримують цілі та принципи діяльності асоціації. Такі

члени мають право брати участь у засіданнях та заходах організації з дорадчим голосом і отримують інформаційну підтримку щодо діяльності ІФ РВ АМУ[1].

Окремою категорією є почесні члени ІФ РВ АМУ — громадяни України, які зробили вагомий внесок у розвиток організації та місцевого самоврядування загалом. Вони можуть брати участь у роботі зборів та засідань правління з правом дорадчого голосу.

Таким чином, Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України є важливою платформою для співпраці органів місцевого самоврядування, обміну досвідом, захисту інтересів громад та реалізації спільних ініціатив. Організація відіграє значну роль у розвитку територіальних громад, впровадженні реформ децентралізації та формуванні ефективної системи місцевого управління в регіоні (рис.2.1.)



Рис. 2.1. Цінності та принципи діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України

Джерело: сформовано автором

Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України здійснює активну діяльність, спрямовану на реалізацію стратегічних цілей розвитку

територіальних громад, посилення місцевого самоврядування та підтримку соціально-економічного розвитку регіону. Організація впроваджує широкий спектр ініціатив і практичних заходів, орієнтованих на підвищення спроможності громад, розвиток партнерства та залучення інвестицій.

Одним із ключових напрямів діяльності є надання експертних, консультаційних та освітніх послуг для органів місцевого самоврядування, громадських організацій і представників місцевого бізнесу. Значна увага приділяється проведенню аналітичних досліджень та оцінюванню стану регіональної економіки, культурного середовища та екологічної ситуації, що дозволяє формувати ефективні управлінські рішення для розвитку територій.

Важливим напрямом роботи організації є розроблення кластерних моделей розвитку громад і регіону загалом. Такі моделі спрямовані на об'єднання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності територій та створення умов для сталого економічного розвитку. Крім того, ІФ РВ АМУ бере активну участь у підготовці, реалізації та супроводі проєктів місцевого розвитку і транскордонного співробітництва — від етапу планування до завершення їх впровадження.

Організація також забезпечує консультаційну підтримку громадам у процесі розроблення стратегій та програм розвитку, допомагає визначати пріоритетні напрями діяльності та формувати довгострокові плани розвитку територій. Значну роль у діяльності ІФ РВ АМУ відіграє сприяння міжнародному партнерству, зокрема пошук іноземних партнерів, донорів та інвесторів для реалізації проєктів розвитку громад.

З метою активізації громадської участі та розвитку комунікації організація проводить різноманітні публічні заходи: форуми, пресконференції, круглі столи, дискусійні платформи, ділові зустрічі та громадські обговорення. Такі заходи сприяють обміну досвідом, формуванню партнерських зв'язків та поширенню успішних практик місцевого розвитку.

Окрему увагу ІФ РВ АМУ приділяє інформаційній діяльності, зокрема підготовці та поширенню інформаційних матеріалів, буклетів і методичних

рекомендацій для громад. Організація також формує портфоліо сервісних та організаційних послуг відповідно до актуальних потреб територіальних громад.

Важливим елементом діяльності є створення та ведення баз даних експертів, консультантів і логістичних сервісів, що дозволяє забезпечити громади необхідною професійною підтримкою у вирішенні актуальних проблем та реалізації проєктів розвитку. Крім того, ІФ РВ АМУ активно сприяє впровадженню сучасних ІТ-рішень та розвитку електронного урядування у громадах, що підвищує ефективність управління та доступність адміністративних послуг.

Організація систематично проводить навчальні тренінги, семінари та практичні заходи для представників громад-партнерів, спрямовані на підвищення професійної компетентності, розвиток управлінських навичок та ознайомлення з сучасними підходами до місцевого розвитку.

Серед пріоритетів діяльності ІФ РВ АМУ також є розвиток партнерства між місцевою владою, бізнесом та громадськістю для забезпечення сталого й інклюзивного розвитку територій. Організація підтримує роботу call-центру для оперативної комунікації з громадами та надання консультаційної допомоги.

Окремим напрямом є підтримка розвитку сільськогосподарських кооперативів, сприяння участі громад у національних та міжнародних економічних і інвестиційних ініціативах, а також створення сприятливих умов для залучення іноземних інвесторів до реалізації проєктів на території Івано-Франківської області.

Крім того, ІФ РВ АМУ активно працює над розробленням проєктів транскордонного співробітництва, які сприяють розвитку міжнародних зв'язків та посиленню співпраці між громадами Східної Європи. Така діяльність дозволяє громадам регіону інтегруватися у міжнародний простір, переймати європейський досвід та залучати додаткові ресурси для розвитку територій.

Отже, Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України здійснює комплексну багатoproфільну діяльність, спрямовану на розвиток територіальних громад, підтримку місцевого самоврядування, розширення

міжнародної співпраці та впровадження сучасних механізмів управління для забезпечення сталого розвитку регіону.

2.2. Стратегічний аналіз ІФ РВ АМУ

Ще одним важливим елементом стратегічного управління діяльністю організації є проведення SWOT-аналізу. Значення цього інструменту полягає у можливості комплексного оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища організації через визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. SWOT-аналіз дозволяє формувати ефективні управлінські рішення, визначати стратегічні пріоритети розвитку та підвищувати конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі.

Використання SWOT-аналізу є особливо важливим у процесі стратегічного планування, оскільки він допомагає максимально ефективно використовувати наявні ресурси, посилювати конкурентні переваги та мінімізувати ризики. Крім того, результати такого аналізу створюють основу для розроблення стратегій розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та вдосконалення управлінської діяльності.

Як зазначалося раніше, Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України має затверджену Стратегію розвитку на 2018–2025 роки, у межах якої було проведено SWOT-аналіз організації. Це свідчить про системний підхід до стратегічного управління та прагнення організації здійснювати свою діяльність на основі аналітичного оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Аналізуючи SWOT-аналіз ІФ РВ АМУ, варто відзначити кілька важливих аспектів. Насамперед позитивним моментом є сам факт наявності такого аналізу, оскільки значна кількість організацій та установ недостатньо використовують цей інструмент або взагалі ігнорують його в процесі стратегічного планування. Наявність SWOT-аналізу свідчить про високий рівень управлінської культури організації та орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Ще одним важливим позитивним аспектом є реалістичність і практична відповідність SWOT-аналізу фактичній діяльності організації. Проведений аналіз не має формального характеру, а відображає реальний стан функціонування ІФ РВ АМУ, її потенціал, проблеми та перспективи розвитку. Це підтверджується результатами діяльності організації та даними річних звітів, у яких простежується активне використання сильних сторін для реалізації стратегічних цілей і поступова робота над усуненням або мінімізацією слабких сторін.

Зокрема, організація ефективно використовує свої переваги у сфері партнерської взаємодії, міжнародного співробітництва, експертної підтримки громад та реалізації проєктної діяльності. Сильними сторонами ІФ РВ АМУ можна вважати наявність широкої мережі партнерів, високий рівень комунікації з громадами, досвід участі у міжнародних програмах та активне впровадження сучасних підходів до місцевого розвитку.

Водночас SWOT-аналіз дозволяє своєчасно виявляти слабкі сторони організації, серед яких можуть бути ресурсні обмеження, залежність від грантового фінансування, потреба у розширенні кадрового потенціалу або необхідність посилення цифровізації окремих процесів. Важливо, що організація не лише ідентифікує ці проблеми, але й поступово впроваджує заходи для їх подолання, що свідчить про ефективність стратегічного управління.

Окремої уваги заслуговує здатність ІФ РВ АМУ використовувати зовнішні можливості, які виникають у процесі розвитку децентралізації, міжнародного партнерства та інтеграції України до європейського простору. Організація активно залучає громади до міжнародних програм, грантових проєктів та транскордонного співробітництва, що сприяє посиленню їх економічного та соціального розвитку.

Разом із тим SWOT-аналіз дозволяє враховувати потенційні зовнішні загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, воєнними ризиками, змінами законодавства або скороченням фінансування міжнародних програм.



Рис. 2.2. SWOT-аналіз ІФ РВ АМУ

Отже, SWOT-аналіз у діяльності ІФ РВ АМУ виступає не лише інструментом оцінювання поточного стану організації, але й важливим механізмом стратегічного планування та управління. Його використання дозволяє організації ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, посилювати власні конкурентні переваги, підвищувати якість управлінських рішень та забезпечувати сталий розвиток територіальних громад Івано-Франківської області (рис.2.2.).

Розширений SWOT-аналіз Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України свідчить про достатньо високий рівень організаційної спроможності та наявність значного потенціалу для подальшого розвитку. Організація має сильні позиції у сфері співпраці з громадами, міжнародними партнерами та органами державної влади, що створює сприятливі умови для реалізації стратегічних ініціатив.

Сильними сторонами ІФ РВ АМУ є насамперед високий рівень довіри серед громад, наявність досвіду реалізації проєктів місцевого розвитку та активна участь у процесах децентралізації. Важливою перевагою також є орієнтація на інноваційні підходи, розвиток партнерств і впровадження сучасних управлінських практик.

Разом із тим SWOT-аналіз демонструє наявність певних внутрішніх обмежень, пов'язаних передусім із фінансовими ресурсами, кадровим забезпеченням та залежністю від зовнішнього фінансування. Це створює потребу у пошуку стабільних джерел підтримки, посиленні організаційної структури та розвитку внутрішньої експертної бази.

Зовнішнє середовище формує для організації значні можливості, зокрема через міжнародне співробітництво, участь у грантових програмах, розвиток цифрових технологій та активізацію міжмуніципальної взаємодії. Використання цих можливостей може сприяти зміцненню фінансової стійкості організації та підвищенню ефективності її діяльності.

Водночас існують і суттєві загрози, серед яких економічна нестабільність, воєнні ризики, конкуренція за міжнародне фінансування та відтік людського

капіталу. Це вимагає від ІФ РВ АМУ високої адаптивності, стратегічної гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, SWOT-аналіз підтверджує, що Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України має значний потенціал для подальшого розвитку та посилення своєї ролі у процесах місцевого розвитку, децентралізації та міжнародного партнерства. Ефективне використання сильних сторін і можливостей у поєднанні з мінімізацією слабких сторін та загроз створює передумови для забезпечення сталого розвитку організації та територіальних громад регіону.

Також в рамках нашого дослідження було проведено PEST-аналіз ІФ РВ АМУ (табл.2.1)

Таблиця 2.1.

PEST-аналіз ІФ РВ АМУ

Фактор	Характеристика впливу
Політичний (Political)	• Воєнний стан та безпекова ситуація в Україні • Реформа децентралізації та зміни у системі місцевого самоврядування • Законодавчі та нормативно-правові зміни у сфері діяльності громад • Взаємодія з органами державної влади та місцевого самоврядування • Рівень міжнародної підтримки України та регіонів • Участь громад у міжнародних програмах відновлення та реконструкції • Політична стабільність на регіональному рівні • Інформаційна політика та взаємодія із засобами масової інформації
Економічний (Economic)	• Загальний стан економіки України в умовах війни • Інфляційні процеси та зростання вартості послуг і ресурсів • Рівень фінансової спроможності територіальних громад • Обсяги міжнародної фінансової допомоги та грантової підтримки • Інвестиційна активність у регіоні • Вартість робочої сили та кадровий дефіцит • Розвиток малого та середнього бізнесу в громадах • Економічні наслідки міграції населення та релокації бізнесу
Соціокультурний (Sociocultural)	• Демографічні зміни та внутрішня міграція населення через війну • Зростання соціальної відповідальності та громадської активності • Потреба у підтримці ветеранів, ВПО та соціально вразливих

Фактор	Характеристика впливу
	груп населення • Рівень довіри громад до органів місцевого самоврядування та громадських організацій • Освітній рівень населення та потреба у професійному навчанні • Популяризація волонтерського руху та громадських ініціатив • Вікова структура населення та відтік молоді за кордон • Формування нових суспільних запитів щодо якості послуг і розвитку громад
Технологічний (Technological)	• Розвиток цифрової інфраструктури та е-урядування в громадах • Впровадження сучасних ІТ-рішень у діяльність організації • Доступність цифрових платформ для комунікації та навчання • Розвиток систем електронного документообігу та автоматизації процесів • Кібербезпека та захист інформаційних ресурсів • Використання цифрових інструментів для взаємодії з громадами та міжнародними партнерами • Інноваційні технології у сфері місцевого розвитку та управління проектами • Доступ громад до сучасних технологій та цифрової грамотності населення

Джерело: сформовано автором

Проведений PEST-аналіз демонструє, що діяльність Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України значною мірою залежить від зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану та трансформаційних процесів в Україні. Політичні чинники мають визначальний вплив на функціонування організації, оскільки саме від державної політики у сфері децентралізації, міжнародної підтримки та безпекової ситуації залежить рівень розвитку територіальних громад.

Економічні фактори також суттєво впливають на діяльність ІФ РВ АМУ, зокрема через фінансову нестабільність, інфляційні процеси та залежність багатьох проєктів від міжнародного фінансування. Водночас міжнародна підтримка України та процеси відбудови створюють нові можливості для розвитку громад, залучення інвестицій та реалізації інфраструктурних проєктів.

Соціокультурні фактори свідчать про зростання ролі громадянського суспільства, волонтерських ініціатив та потреби у розвитку соціально орієнтованих проєктів. Особливої актуальності набувають питання підтримки

ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, розвитку людського капіталу та підвищення рівня соціальної згуртованості громад.

Технологічні фактори формують нові можливості для цифрової трансформації громад та вдосконалення управлінських процесів. Впровадження е-урядування, цифрових сервісів, систем автоматизації та сучасних комунікаційних платформ дозволяє підвищити ефективність діяльності організації та покращити взаємодію з громадами й партнерами.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать про те, що Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України функціонує в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища, яке водночас створює як суттєві виклики, так і перспективні можливості для розвитку. Ефективне врахування політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів є важливою передумовою для формування стійкої стратегії розвитку організації та забезпечення її успішної діяльності у довгостроковій перспективі.

SNW-аналіз є одним із сучасних інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити внутрішній стан організації шляхом визначення її сильних (Strengths), нейтральних (Neutral) та слабких (Weaknesses) сторін. На відміну від SWOT-аналізу, SNW-аналіз зосереджується саме на внутрішньому середовищі організації та дозволяє більш детально оцінити її потенціал, ресурси, управлінські можливості та рівень розвитку окремих напрямів діяльності.

Для Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України проведення SNW-аналізу є важливим, оскільки дозволяє визначити сильні управлінські позиції організації, виявити напрями, які потребують удосконалення, а також оцінити сфери, що мають потенціал для подальшого розвитку. *(Додаток Б)*

Проведений SNW-аналіз Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України свідчить про наявність значного організаційного потенціалу та достатньо високого рівня розвитку ключових напрямів діяльності. Сильними сторонами організації є насамперед ефективне стратегічне

управління, високий рівень довіри з боку громад, активна міжнародна співпраця та значний досвід реалізації проєктів місцевого розвитку.

Особливу роль відіграє активна взаємодія з територіальними громадами, підтримка процесів децентралізації та розвиток партнерських відносин із державними, міжнародними та громадськими інституціями. Важливими перевагами також є орієнтація на інноваційність, розвиток освітніх ініціатив і здатність працювати в умовах кризових викликів та воєнного стану.

Разом із тим аналіз дозволив виявити низку слабких сторін, які можуть впливати на ефективність діяльності організації. До них належать залежність від грантового фінансування, недостатня кількість вузькопрофільних експертів, обмежені матеріально-технічні ресурси та недостатній рівень цифровізації окремих процесів. Крім того, актуальною проблемою залишається складність залучення молодих фахівців та потреба у розширенні інформаційної присутності організації на національному рівні.

Нейтральні позиції свідчать про наявність потенціалу для розвитку окремих напрямів діяльності. Зокрема, це стосується цифрової трансформації, розвитку кадрового потенціалу, удосконалення системи е-урядування та розширення молодіжних програм. За умови ефективного використання ресурсів ці напрями можуть бути трансформовані у сильні сторони організації.

Отже, результати SNW-аналізу підтверджують, що ІФ РВ АМУ є організацією з високим рівнем адаптивності та значним потенціалом розвитку. Водночас подальше посилення кадрового, фінансового та технологічного забезпечення дозволить підвищити ефективність діяльності організації та її роль у процесах розвитку територіальних громад і післявоєнного відновлення регіону.

GAP-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє визначити розрив («gap») між поточним станом організації та бажаним стратегічним результатом. Основна мета такого аналізу полягає у виявленні проблемних зон, оцінюванні рівня досягнення стратегічних цілей та формуванні заходів для усунення виявлених розривів.

Для Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України GAP-аналіз є особливо актуальним в умовах воєнного стану, реформування місцевого самоврядування, цифрової трансформації та необхідності післявоєнного відновлення територіальних громад. Проведення такого аналізу дозволяє оцінити рівень готовності організації до сучасних викликів та визначити напрями подальшого розвитку.*(Додаток В)*

Проведений GAP-аналіз ІФ РВ АМУ демонструє, що організація має значний потенціал для розвитку, однак окремі напрями діяльності потребують додаткового вдосконалення та стратегічного посилення. Найбільші розриви спостерігаються у сферах фінансової автономії, цифровізації, кадрового забезпечення та масштабування міжнародної діяльності.

Однією з ключових проблем залишається залежність від грантового фінансування, що створює ризики для стабільності діяльності організації у довгостроковій перспективі. Водночас розвиток партнерських програм, залучення інвестицій та диверсифікація джерел фінансування можуть суттєво зменшити цей розрив.

Суттєвий потенціал для розвитку має цифрова трансформація діяльності організації та громад. Впровадження сучасних цифрових платформ, автоматизація внутрішніх процесів і розвиток е-урядування дозволять підвищити ефективність управління та якість надання послуг громадам.

Важливим напрямом залишається кадровий розвиток, зокрема залучення молодих фахівців, експертів у сфері міжнародних проєктів, цифровізації та стратегічного управління. У сучасних умовах людський капітал виступає одним із ключових ресурсів для забезпечення сталого розвитку організації.

Крім того, GAP-аналіз підтверджує необхідність посилення міжнародної присутності ІФ РВ АМУ, розвитку бренду організації та активнішої участі у міжнародних програмах післявоєнного відновлення України.

Отже, результати GAP-аналізу свідчать про те, що Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України має високий потенціал для розвитку та масштабування діяльності. Усунення виявлених розривів дозволить

підвищити ефективність функціонування організації, зміцнити її роль у процесах розвитку територіальних громад та забезпечити більш стійке функціонування в умовах сучасних викликів.

2.3. Роль проєктів «Громадотворець» та «Посилення голосу» у розвитку соціальної згуртованості громад

Проєкт «Громадотворець» є важливою соціально-освітньою ініціативою, спрямованою на розвиток активного громадянського суспільства, посилення ролі молоді у процесах місцевого розвитку та формування ефективної взаємодії між громадою, владою, бізнесом і громадськими організаціями. Реалізація таких проєктів набуває особливої актуальності в умовах сучасних суспільних викликів, пов'язаних із процесами децентралізації, воєнним станом, необхідністю післявоєнного відновлення територій та зміцнення соціальної згуртованості населення.

Основною ідеєю проєкту є формування свідомих, активних та відповідальних громадян, здатних брати участь у розвитку своїх громад, ініціювати соціальні зміни та впливати на процеси прийняття управлінських рішень. Проєкт сприяє розвитку громадянської активності, соціального лідерства, проєктного мислення та культури партнерства між різними секторами суспільства.

Важливим аспектом проєкту «Громадотворець» є його орієнтація на практичне навчання та залучення учасників до реальної діяльності у громадах.

Особливу увагу в межах проєкту приділено розвитку молодіжного лідерства. Молодь виступає не лише учасником навчальних заходів, але й безпосереднім ініціатором соціальних змін у своїх громадах. Такий підхід сприяє формуванню нової генерації активних громадян та майбутніх управлінців, здатних працювати в умовах сучасних викликів і кризових ситуацій.

Проєкт «Громадотворець» також створює платформу для ефективної комунікації між представниками місцевої влади, громадських організацій, освітніх установ, міжнародних партнерів та бізнесу. Це дозволяє формувати нові

партнерські зв'язки, розробляти спільні ініціативи та об'єднувати ресурси для вирішення актуальних проблем територіальних громад. (рис.2.3)

Проект «Громадотворець»: напрями практичного навчання

Орієнтація на практичне навчання та залучення учасників до реальної діяльності у громадах



Рис.2.3. Напрями практичного навчання проекту «Громадотворець»

Джерело: сформовано автором

Одним із ключових напрямів проекту є підтримка локальних соціальних ініціатив та розвиток навичок підготовки й реалізації громадських проєктів. Учасники отримують можливість не лише генерувати власні ідеї, але й працювати над створенням конкретних рішень для своїх громад — від освітніх та екологічних ініціатив до соціальних і волонтерських проєктів.

В умовах війни проєкт набуває ще більшого значення, оскільки сприяє:

- посиленню соціальної згуртованості громад;
- розвитку волонтерського руху;
- підтримці ветеранів та внутрішньо переміщених осіб;
- розвитку психологічної стійкості населення;
- формуванню навичок кризового менеджменту;

- активізації громадянської відповідальності.

Важливим елементом проєкту є також розвиток культури соціального партнерства та інклюзивності. Проєкт орієнтується на залучення різних соціальних груп до процесів місцевого розвитку, створення рівних можливостей для участі у громадському житті та формування безпечного й відкритого соціального середовища.

Результатом реалізації проєкту «Громадотворець» є не лише підвищення рівня громадянської активності населення, але й створення нових соціальних ініціатив, посилення взаємодії між громадою та владою, розвиток людського капіталу та формування активного середовища для сталого розвитку територіальних громад.

Крім того, проєкт має важливий довгостроковий ефект, оскільки сприяє формуванню культури відповідального громадянства, розвитку демократичних цінностей та підвищенню рівня участі населення у процесах місцевого самоврядування. У перспективі це створює передумови для посилення спроможності громад, підвищення якості управління на місцевому рівні та ефективної реалізації процесів післявоєнного відновлення України.

Проєкт «Громадотворець» реалізується Івано-Франківським регіональним відділення Асоціації міст України спільно з Карпатським національним університет імені Василя Стефаника та за участю 12 територіальних громад області.

Отже, проєкт «Громадотворець» виступає важливим інструментом соціального розвитку, громадянської освіти та підтримки місцевих ініціатив. Його реалізація сприяє формуванню активного громадянського суспільства, розвитку лідерського потенціалу населення та зміцненню партнерської взаємодії між усіма учасниками процесу розвитку територіальних громад.

Одним із важливих напрямів діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України є підтримка соціальної згуртованості громад та сприяння інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у нове соціальне середовище. В умовах повномасштабної війни проблема

адаптації та залучення ВПО до суспільного життя територіальних громад набула особливої актуальності, що зумовило необхідність реалізації спеціалізованих соціальних ініціатив та проєктів.

Одним із таких проєктів став проєкт «Посилення голосу: інтеграція ВПО у життя громад Івано-Франківщини», який спрямований на підтримку внутрішньо переміщених осіб, розвиток механізмів їх участі у житті громад та формування умов для ефективної соціальної інтеграції.

Основною метою проєкту є створення сприятливого середовища для активного залучення ВПО до процесів місцевого розвитку, підтримка їх громадянської активності та посилення взаємодії між переселенцями, органами місцевого самоврядування та місцевими жителями. Реалізація проєкту сприяє формуванню інклюзивного підходу до розвитку громад, заснованого на принципах партнерства, рівності та соціальної згуртованості.

У межах реалізації проєкту до участі було відібрано три територіальні громади Івано-Франківської області:

- Болехівську громаду;
- Отинійську громаду;
- Городенківську громаду.

Вибір саме цих громад був зумовлений необхідністю посилення процесів інтеграції ВПО, розвитку місцевих механізмів підтримки та формування ефективної взаємодії між переселенцями та місцевими органами влади.

Важливим етапом реалізації проєкту стало проведення аналітичного дослідження щодо стану інтеграції внутрішньо переміщених осіб у життя громад. У процесі дослідження було проаналізовано:

- рівень залучення ВПО до громадського життя;
- основні соціальні та економічні проблеми переселенців;
- потреби ВПО у сфері працевлаштування, освіти та соціальної підтримки;
- рівень взаємодії між ВПО та органами місцевого самоврядування;
- наявні механізми інтеграції та громадської участі.

За результатами проведеного дослідження було сформовано практичні рекомендації для територіальних громад щодо покращення процесів інтеграції ВПО, розвитку інклюзивного середовища та підвищення рівня соціальної згуртованості населення.

Одним із ключових результатів проєкту стало розроблення стратегічних планів діяльності рад внутрішньо переміщених осіб. Такі стратегічні документи спрямовані на:

- посилення представництва інтересів ВПО;
- розвиток механізмів комунікації між ВПО та владою;
- формування системи підтримки переселенців;
- активізацію участі ВПО у процесах прийняття рішень;
- реалізацію соціальних та освітніх ініціатив для переселенців.

Важливим компонентом проєкту є освітня складова. У межах подальшої реалізації ініціативи передбачено проведення навчальних заходів, тренінгів та практичних сесій, спрямованих на розвиток громадянських компетентностей, комунікаційних навичок та лідерського потенціалу представників ВПО та громад.

Окремої уваги заслуговує проведення Форуму «Шляхи посилення голосу ВПО у громаді», який планується організувати у кожній із трьох громад за участі команд громадської організації «Точка доступу». Форум стане платформою для відкритого діалогу між представниками влади, громадськістю та внутрішньо переміщеними особами. Його проведення сприятиме:

- обговоренню актуальних проблем інтеграції ВПО;
- пошуку спільних рішень для розвитку громад;
- підвищенню рівня участі переселенців у громадському житті;
- розвитку партнерства між місцевою владою та громадським сектором.

Проєкт «Посилення голосу: інтеграція ВПО у життя громад Івано-Франківщини» має важливе соціальне значення, оскільки сприяє не лише підтримці внутрішньо переміщених осіб, але й розвитку соціальної стійкості

громад, формуванню інклюзивного середовища та зміцненню соціальної згуртованості населення.

В умовах війни та післявоєнного відновлення України реалізація таких ініціатив є надзвичайно важливою, адже вони допомагають громадам адаптуватися до нових соціальних викликів, посилюють громадянську активність та формують механізми ефективної взаємодії між усіма учасниками суспільного життя.

Отже, проєкт «Посилення голосу: інтеграція ВПО у життя громад Івано-Франківщини» є прикладом сучасної соціально орієнтованої ініціативи, спрямованої на розвиток інклюзивних громад, підтримку внутрішньо переміщених осіб та посилення ролі громадянського суспільства у процесах місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Соціальні проєкти: міжнародний досвід та національний контекст

У сучасному глобальному середовищі соціальні проєкти розглядаються як один із ключових механізмів реалізації інноваційної соціальної політики, орієнтованої на зміцнення соціальної єдності, зменшення соціальної нерівності та розвиток людського потенціалу. У ХХІ столітті спостерігається поступовий перехід від традиційної системи соціального захисту до проєктно-орієнтованої моделі, що ґрунтується на взаємодії держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства [12]. Світовий досвід підтверджує, що соціальні проєкти сьогодні виступають не лише інструментом підтримки соціально вразливих груп населення, а й важливим чинником інституційних трансформацій та розвитку соціальних інновацій. Такий підхід забезпечує перехід від компенсаторної моделі соціальної політики до проактивної системи, заснованої на партнерстві, довірі, інноваціях та ефективному управлінні.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про те, що соціальні проєкти є складовою стратегічних цілей Europe 2030 та базуються на принципах соціальних інновацій, інклюзивного розвитку й активної участі громадян у процесах ухвалення рішень [13]. Значна увага приділяється підтримці молодіжної зайнятості, гендерної рівності, розвитку соціального підприємництва та зеленої економіки. Одним із найбільш показових прикладів є програма European Social Fund Plus (ESF+), у межах якої фінансуються тисячі локальних ініціатив у сферах освіти, працевлаштування, цифрової інклюзії та інтеграції осіб з інвалідністю. В основі програми лежить принцип результативності, де основними індикаторами ефективності виступають кількість новостворених робочих місць, рівень соціальної інтеграції населення та довгостроковий соціально-економічний ефект [13; 14]. Важливе місце також займає European Pillar of Social Rights, який орієнтований на посилення системи соціальних гарантій шляхом реалізації проєктних механізмів, спрямованих на розвиток людського капіталу.

У Сполучених Штатах Америки соціальні проєкти є важливим інструментом реалізації державної та муніципальної соціальної політики. Основу американської моделі становлять механізми public-private partnerships (PPP), грантові програми інноваційного спрямування, зокрема Social Innovation Fund і Community Development Block Grants, а також фінансові інструменти Social Impact Bonds, які передбачають фінансування соціальних ініціатив залежно від досягнутих результатів [15]. Американський підхід характеризується високим рівнем орієнтації на вимірюваність та довгострокову результативність соціальних програм. Для кожного проєкту визначаються чіткі критерії оцінювання ефективності — від скорочення рівня безробіття до зниження масштабів бідності чи бездомності. Значна кількість соціальних проєктів реалізується через мережу неурядових організацій, університетів та місцевих фондів, що сприяє розвитку соціального капіталу й підвищенню рівня довіри до суспільних інституцій [15; 16]. Водночас певним недоліком такої моделі є надмірна орієнтація на кількісні показники ефективності, що інколи не дозволяє повною мірою врахувати довгостроковий соціальний вплив реалізованих програм.

Країни Латинської Америки демонструють інший підхід до розвитку соціальних проєктів, який сформувався під впливом структурних соціально-економічних проблем, таких як високий рівень бідності, нерівність доходів, урбанізація та значні регіональні диспропорції. У цьому регіоні соціальні проєкти є інструментом державної політики, спрямованої на боротьбу з бідністю, розвиток освіти та підвищення соціальної мобільності населення. Одним із найбільш відомих прикладів є бразильська програма Bolsa Família [17], яка передбачає надання умовних грошових виплат малозабезпеченим сім'ям із дітьми за умови відвідування школи та проходження вакцинації. Досвід реалізації цієї програми підтверджує, що адресні соціальні ініціативи можуть забезпечувати не лише соціальний, а й значний макроекономічний ефект, сприяючи скороченню рівня бідності та покращенню освітніх показників. Іншим прикладом є Start-Up Chile, який став важливим чинником розвитку соціального

підприємництва та міжнародної співпраці у сфері соціальних інновацій. Особливістю латиноамериканської моделі є поєднання державного патерналізму з елементами інноваційного підприємництва. Водночас значна частина соціальних проєктів у регіоні реалізується за підтримки міжнародних організацій, таких як Inter-American Development Bank, UNDP та NESST. Основною перевагою цієї моделі є її орієнтація на соціальну інтеграцію населення через розвиток зайнятості, хоча ключовими викликами залишаються нестабільність інституційного середовища та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

В азійському регіоні соціальні проєкти дедалі більше розглядаються як інструмент забезпечення інклюзивного розвитку. У таких країнах, як Південна Корея та Японія, вагому роль відіграють державні програми підтримки соціальних інновацій, спрямовані на використання технологічних рішень для вирішення актуальних соціальних проблем — від догляду за людьми похилого віку до екологічних ініціатив [18; 19]. У країнах Південно-Східної Азії, зокрема Індонезії та В'єтнамі, реалізація соціальних проєктів відбувається переважно через партнерство держави з міжнародними організаціями, такими як UNDP, World Bank та ADB, що забезпечує фінансову підтримку та сприяє поширенню сучасних інституційних практик [20; 21]. Важливою характеристикою азійських моделей є розвиток «community-based projects», у межах яких громади виступають не лише отримувачами допомоги, а й безпосередніми учасниками планування, реалізації та моніторингу соціальних програм. Це забезпечує вищий рівень стійкості та ефективності таких проєктів.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволило сформулювати порівняльну характеристику основних моделей соціальних проєктів у різних регіонах світу. Проведений компаративний аналіз дає можливість визначити як спільні риси, так і відмінності між регіональними моделями взаємодії соціальних проєктів та соціальної політики. У країнах Європи соціальні проєкти мають форму інституціоналізованої державної політики, тоді як американська модель характеризується підприємницькою гнучкістю та ринково-орієнтованими

механізмами оцінювання результативності. Латиноамериканські країни акцентують увагу на питаннях соціальної справедливості та участі громад у розвитку проєктів, тоді як азійські держави поєднують соціальні інновації з технологічним розвитком та активною участю місцевих спільнот. Незважаючи на відмінності між цими моделями, усі вони базуються на трьох ключових складових — інноваційності, міжсекторальному партнерстві та орієнтації на довгостроковий соціальний ефект. Саме ці компоненти формують основу сучасної соціальної політики, у межах якої соціальні проєкти виконують не лише функцію соціальної підтримки, а й виступають важливим інструментом економічної трансформації через розвиток людського капіталу, підприємництва та громадської участі.

3.2. Оцінювання потенціалу органів місцевого самоврядування щодо реалізації соціальних проєктів

В умовах децентралізації та трансформації системи місцевого самоврядування соціальні проєкти територіальних громад набувають важливого значення як один із ключових механізмів забезпечення розвитку громад. Водночас перенесення підходів проєктного менеджменту, що ефективно використовуються у бізнес-середовищі, до сфери публічного управління має певні особливості та потребує адаптації до специфіки діяльності органів місцевого самоврядування. Недостатньо ефективне використання інструментів проєктного управління часто стає причиною низької результативності державних і регіональних програм, а також недостатнього рівня підготовки та реалізації проєктів місцевого розвитку в територіальних громадах.

У ході дослідження було встановлено, що причини таких проблем пов'язані не лише з недосконалістю або недостатньою адаптацією технологій проєктного менеджменту. Важливу роль відіграє також так званий «м'який» фактор, який проявляється у недостатньому рівні підготовки працівників органів місцевого самоврядування до розроблення та впровадження соціально

орієнтованих проєктів. Використання проєктного підходу є можливим лише за умови наявності у службовців базових знань, навичок і готовності до здійснення проєктної діяльності.

З метою оцінювання рівня готовності органів місцевого самоврядування до реалізації проєктної діяльності було проведено спеціальне дослідження. Організовано онлайн-опитування, у якому взяли участь 173 респонденти - представники територіальних громад. Під час опитування основна увага приділялася з'ясуванню того, чи використовують представники органів місцевого самоврядування проєктний підхід у своїй практичній діяльності, а також визначенню тривалості його застосування (табл. 3.1).

Табл.3.1.

Скільки часу застосовується проєктна діяльність

Період використання	Кількість	%
Менше 1 року	16	9
1-5 років	87	50
5-10 років	22	13
Більше 10 років	10	6
Не використовується	38	22

Джерело: складено на основі власних досліджень

За результатами дослідження встановлено, що лише 22 % опитаних представників органів місцевого самоврядування не використовували проєктний підхід у своїй діяльності. Водночас переважна більшість респондентів — 69 % — зазначили, що застосовують інструменти управління проєктами вже понад один рік (табл. 3.1).

У межах дослідження також було проведено аналіз особливостей реалізації проєктів у діяльності досліджуваних організацій за низкою критеріїв (табл. 3.2), а саме:

- за тривалістю реалізації проєктів: короткострокові (до 1 року), середньострокові (від 1 до 3 років) та довгострокові (понад 3 роки);
- за обсягом фінансування: малобюджетні (до 200 тис. грн), середньобюджетні (від 200 до 800 тис. грн) та великобюджетні (понад 800 тис. грн);

- за рівнем інноваційності: абсолютно інноваційні та відносно інноваційні проекти.

Табл.3.2

Проекти, що реалізовані в організаціях-респондентах

Ознаки <u>проектів</u>	Частота використання, од./%			
	Часто	50/50	Рідко	Не реалізували
За терміном реалізації:				
короткотермінові	72/42	24/14	8/11	59/33
<u>середньотермінові</u>	38/22	27/16	5/15	84/47
довготермінові	19/11	7/10	3/13	116/66
За вартістю:				
<u>малобюджетні</u>	77/43	16/9	24/13	61/34
<u>середньобюджетні</u>	30/17	21/12	24/13	103/58
<u>великобюджетні</u>	22/12	13/7	22/12	121/68
За типом інноваційності:				
абсолютно інноваційні	15/8	23/13	24/13	116/66
відносно інноваційні	67/38	34/19	30/17	47/26

**Джерело: складено на основі власних досліджень*

Результати дослідження засвідчили, що в сучасних умовах децентралізації найбільш поширеними серед територіальних громад є короткострокові проекти. Така тенденція пояснюється наявністю значної кількості актуальних локальних проблем, які потребують швидкого вирішення за умов обмеженого фінансового забезпечення громад. Саме тому органи місцевого самоврядування здебільшого орієнтуються на реалізацію невеликих за масштабом і вартістю проектів.

Встановлено, що перевага надається малобюджетним проектам із фінансуванням до 200 тис. грн. Водночас лише 12 % опитаних зазначили, що часто реалізують великобюджетні проекти, тоді як середньобюджетні проекти впроваджували 17 % респондентів. При цьому більшість територіальних громад взагалі не мали досвіду реалізації великобюджетних проектів — про це повідомили 68 % опитаних, а середньобюджетних — 58 % респондентів (табл. 3.2).

Щодо рівня інноваційності проектів, слід відзначити, що ця характеристика є однією з ключових вимог більшості конкурсних програм і грантових ініціатив, оскільки безпосередньо пов'язана із забезпеченням

конкурентоспроможності територіальних громад. Разом із тим результати опитування свідчать про недостатній рівень розуміння розробниками проєктів сутності та особливостей інноваційності. На практиці учасники проєктної діяльності часто стикаються зі складнощами у визначенні змісту та ступеня інноваційності конкретного проєкту.

Водночас важливо враховувати, що інноваційність має суб'єктний характер, тобто оцінюється відносно певної організації чи територіальної громади. Те, що є звичним для однієї громади, може виступати інноваційним рішенням для іншої. Саме тому кожен проєкт може мати власний рівень інноваційності залежно від умов і специфіки територіальної громади, у межах якої він реалізується (рис. 3.1).

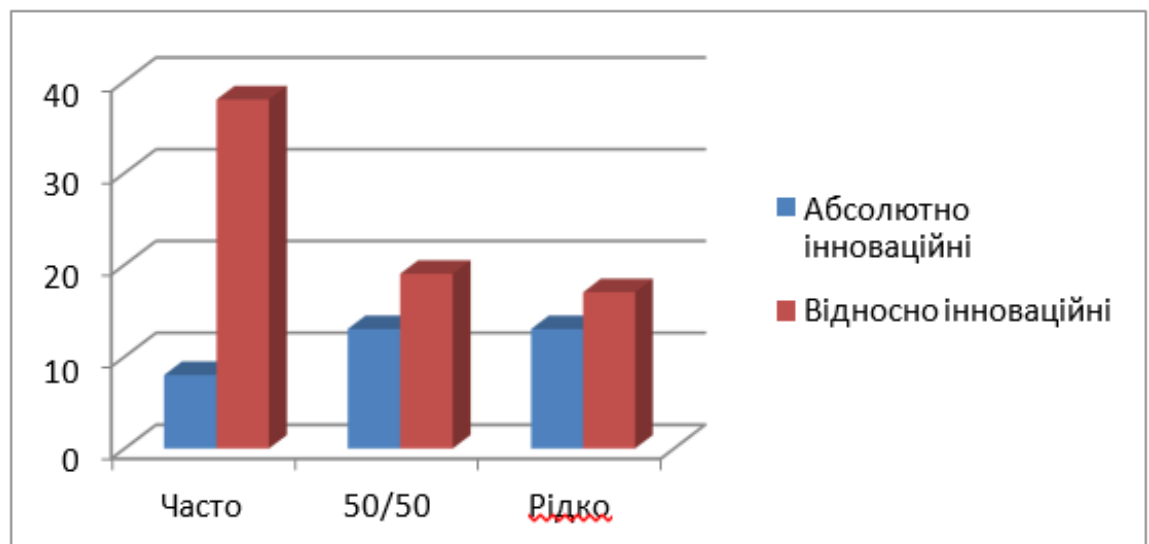


Рис. 3.1. Реалізовані проєкти за ознакою інноваційності, %

*Джерело: складено на основі власних досліджень

У процесі дослідження було визначено, які функціональні складові проєктного аналізу найчастіше враховуються на етапі ініціації проєкту. Отримані відповіді респондентів були систематизовані та проранжовані (рис. 3.2).

Найвищу позицію у рейтингу посів соціальний аналіз, який здійснюють близько 66 % опитаних. Такий результат є закономірним, оскільки більшість проєктів територіальних громад мають соціальну спрямованість. Це також

свідчить про зацікавленість органів місцевого самоврядування у досягненні позитивних соціальних результатів та їх відповідальне ставлення до реалізації проєктів.

Крім того, результати опитування підтверджують, що представники територіальних громад усвідомлюють важливість оцінювання соціальних наслідків проєкту. Значна частина респондентів зазначила, що недостатня увага до соціального аналізу та недооцінка можливих соціальних ефектів можуть стати причиною невдалого проходження конкурсного відбору для отримання фінансування в майбутньому.

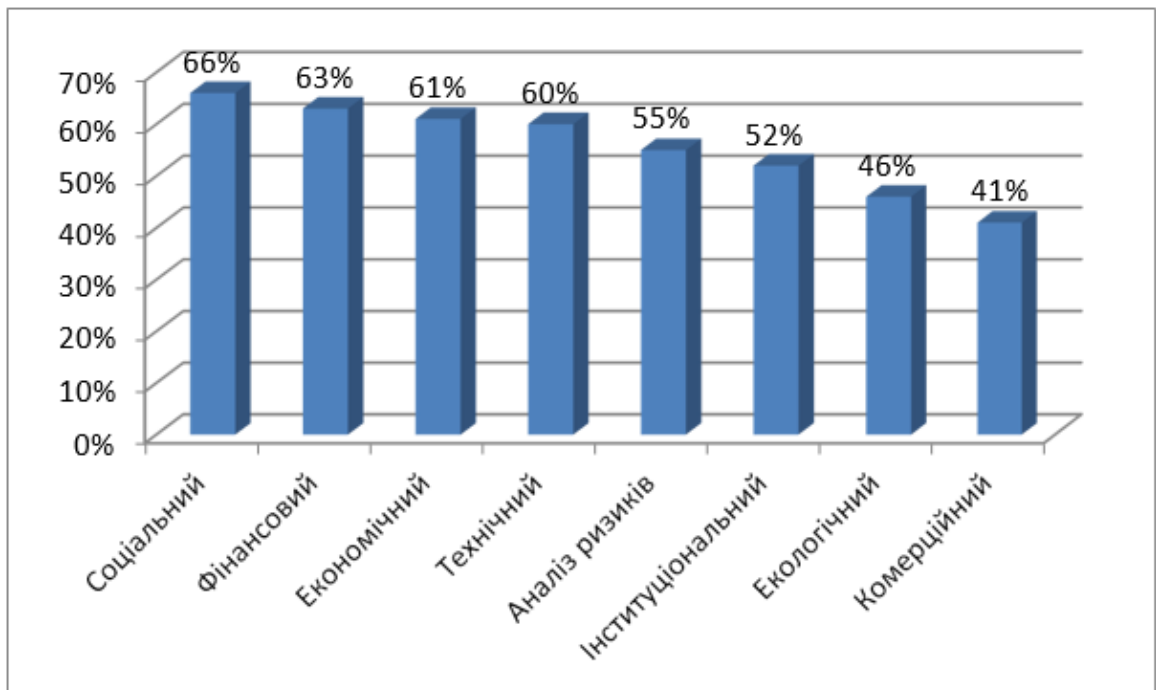


Рис. 3.2. Дані щодо опрацювання проєктів за функціональними аспектами проєктного аналізу

*Джерело: складено на основі власних досліджень

Друге та третє місця серед функціональних аспектів проєктного аналізу посідають фінансовий та економічний аналіз, які відзначили відповідно 63 % та 61 % респондентів. Відомо, що фінансовий аналіз спрямований на оцінювання фінансової доцільності та вигідності проєкту для його безпосередніх учасників і замовників, тоді як економічний аналіз орієнтований на визначення суспільної користі проєкту для регіону та суспільства загалом [66]. Такі види аналізу є

особливо характерними для масштабних соціально-економічних та інфраструктурних проєктів.

Наступним за значущістю респонденти визначили технічний аналіз проєктів, який застосовують 60 % опитаних. Водночас аналіз ризиків здійснюють лише 54 % респондентів. Це свідчить про те, що значна частина представників органів місцевого самоврядування або не володіє достатніми знаннями щодо проведення ризик-аналізу, або недооцінює його важливість у процесі підготовки проєктів. На нашу думку, саме інституційний аналіз і аналіз ризиків повинні бути обов'язковими складовими діяльності всіх розробників проєктів, оскільки вони дозволяють своєчасно виявляти можливі загрози та оцінювати організаційну спроможність до реалізації проєкту.

Негативною тенденцією є також недостатня увага до екологічного аналізу, який посів одне з останніх місць у рейтингу — його проводять лише 47 % респондентів. Така ситуація може призводити до недооцінювання впливу проєктної діяльності на навколишнє середовище, а також до відсутності належної оцінки можливих позитивних і негативних екологічних наслідків реалізації проєктів. Крім того, недостатня увага до екологічних аспектів ускладнює формування ефективних заходів щодо запобігання або мінімізації шкоди довкіллю [66; 17].

Важливим аспектом проєктної діяльності є також професійна та психологічна готовність працівників органів державної влади й місцевого самоврядування до розроблення та реалізації соціальних проєктів. Саме тому одним із питань проведеного опитування було визначення категорій осіб, які безпосередньо здійснюють проєктну діяльність в органах влади. Результати дослідження наведено на рис. 3.3.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що основну частину осіб, залучених до проєктної діяльності, становлять ініціативні працівники, які самостійно виявили інтерес до роботи над проєктами. Позитивним аспектом є також значний рівень участі керівників органів

місцевого самоврядування у проєктній діяльності, що свідчить про усвідомлення важливості проєктного підходу для розвитку територіальних громад.

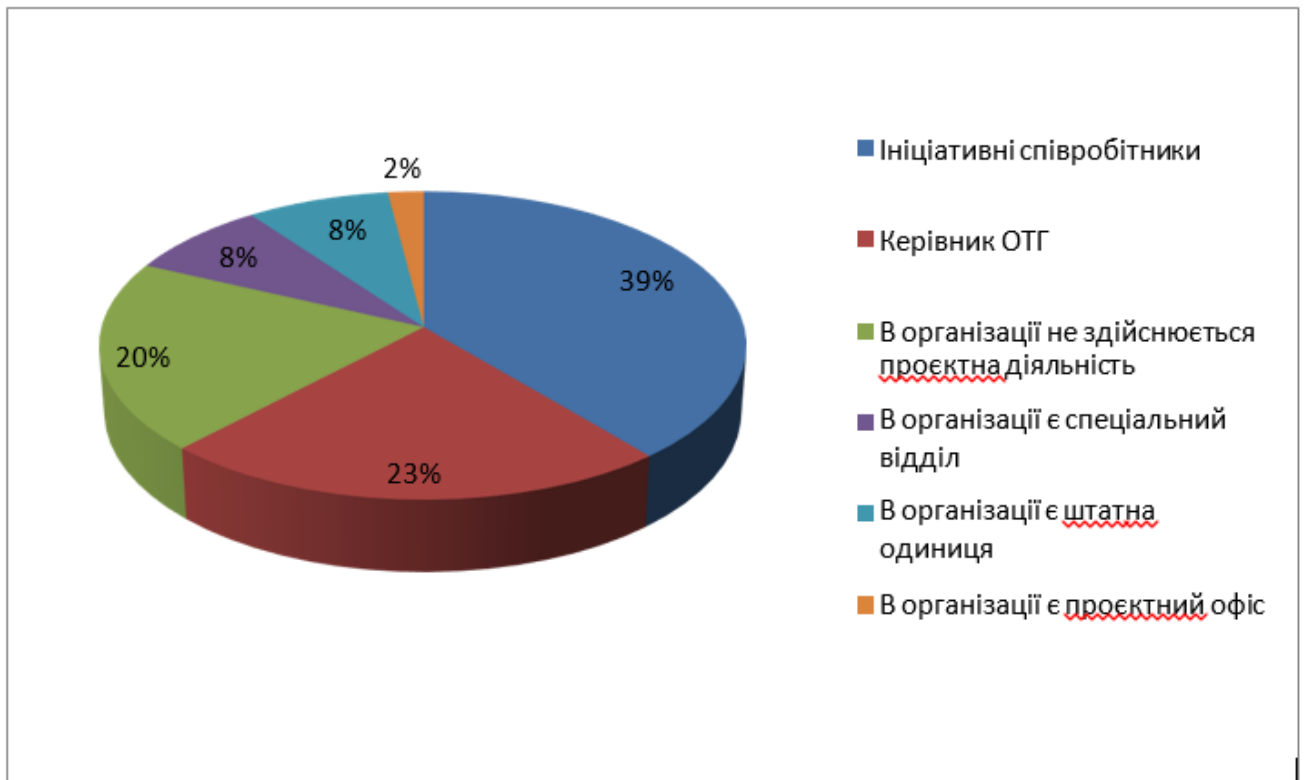


Рис. 3.3. Структура персоналу, що проводить проєктну діяльність в територіальних громадах

*Джерело: складено на основі власних досліджень

Щодо кадрового забезпечення у сфері управління проєктами, результати дослідження показали, що 44 % організацій мають у своєму складі від одного до п'яти працівників із відповідною професійною підготовкою у сфері проєктного менеджменту. Водночас 27 % опитаних організацій взагалі не мають фахівців із відповідною кваліфікацією. Це свідчить про те, що представники територіальних громад усвідомлюють необхідність професійної підготовки у сфері управління проєктами, а сама сфера проєктного менеджменту має значний потенціал для розвитку ринку освітніх послуг.

У зв'язку з цим важливим завданням держави є створення умов для підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування у сфері проєктної діяльності, а також стимулювання їхньої активності у проєктному середовищі. На нашу думку, наявність кваліфікованих фахівців та належного

документального забезпечення процесів управління проєктами сприятиме підвищенню ефективності та якості реалізації проєктної діяльності.

Разом із тим, якщо сфера формування професійного кадрового потенціалу демонструє певну позитивну динаміку, то стан документального супроводу проєктної діяльності залишається недостатньо розвиненим і характеризується негативними тенденціями (рис. 3.4).

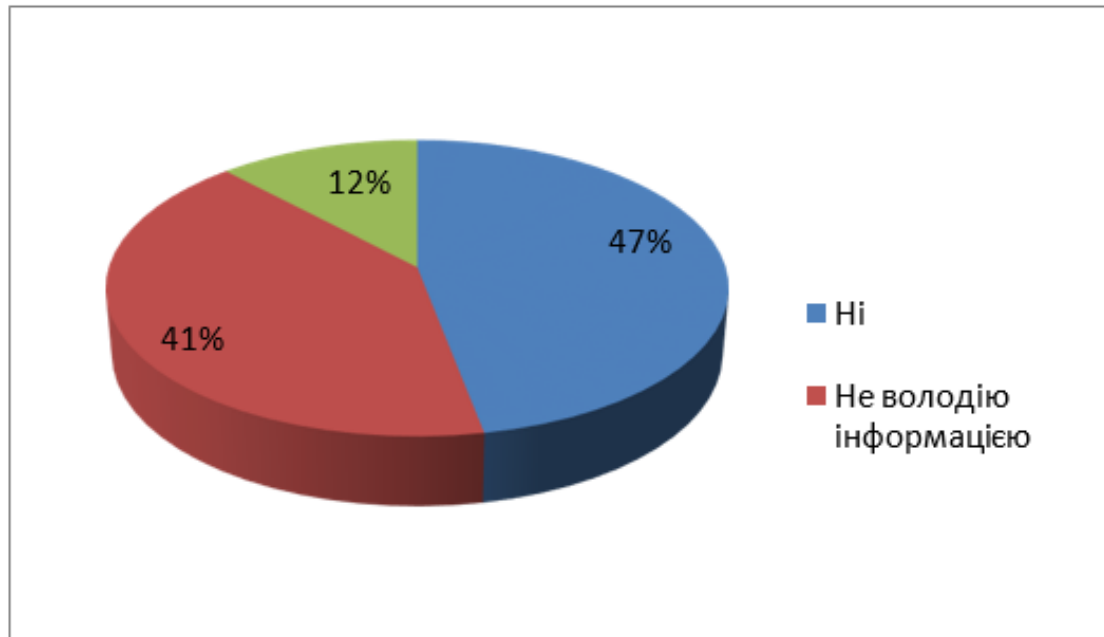


Рис. 3.4. Відповіді на питання щодо наявності документів, що регламентують проєктну діяльність

**Джерело: складено на основі власних досліджень*

Як видно з рис. 3.4, майже половина респондентів не володіє інформацією щодо наявності в територіальних громадах нормативних або внутрішніх документів, які регламентують здійснення проєктної діяльності. Така ситуація свідчить про недостатню системність організації проєктної роботи, яка у багатьох випадках здійснюється ситуативно та залежить від особистого підходу працівників, відповідальних за реалізацію проєктів.

Водночас встановлено, що рішення про доцільність та можливість реалізації проєктів на етапі їх ініціації лише у 66 % випадків ґрунтуються на попередньо розробленій концепції проєкту. Проведений аналіз використання інструментів проєктного підходу на початкових етапах підготовки проєктів виявив певні порушення логіки комплексного планування.

Зокрема, більшість респондентів (67 %) зазначили, що використовують інструменти бюджетування проєктів. Однак негативним фактором є те, що складання якісного бюджету практично неможливе без попереднього ресурсного та календарного планування. При цьому ресурсне планування застосовують лише 58 % опитаних, а календарне — 54 % респондентів (рис. 3.5). Це свідчить про недостатнє розуміння органами місцевого самоврядування комплексного підходу до використання інструментів проєктного менеджменту під час формування та реалізації проєктів.

Крім того, результати дослідження показали низький рівень використання спеціалізованого програмного забезпечення у сфері управління проєктами. Лише 16 % респондентів зазначили, що застосовують професійні програмні продукти для проєктного менеджменту. Водночас більшість опитаних (60 %) використовують програму Microsoft Excel для формування календарних планів та бюджетів проєктів (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Використання інструментів проєктного підходу на фазі планування

**Джерело: складено на основі власних досліджень*

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про необхідність здійснення комплексної та скоординованої діяльності, спрямованої на

методологічну підтримку процесів підготовки та реалізації соціально орієнтованих проєктів, а також підвищення рівня проєктної зрілості органів місцевого самоврядування.

Особливої уваги потребує організація системної роботи щодо регулярного оцінювання рівня проєктних компетентностей працівників органів місцевого самоврядування та визначення пріоритетних напрямів їх удосконалення шляхом професійного навчання і підвищення кваліфікації. Важливим є також створення та впровадження інструктивно-методичних матеріалів, які можуть бути використані як локальні або національні стандарти у сфері проєктного управління.

Крім того, необхідним є посилення консультативної підтримки під час підготовки та реалізації соціальних проєктів, а також формування системи накопичення, поширення та використання кращих практик проєктної діяльності територіальних громад. *(Додаток Г)*

Для України надзвичайно важливим є врахування міжнародного досвіду реалізації соціальних проєктів та побудови сучасної соціальної політики з метою формування власної моделі, яка б ефективно поєднувала державну підтримку, активну участь громадянського суспільства та забезпечення економічної стійкості. Саме така модель розвитку соціальної політики характерна для більшості розвинених держав світу, де відбувалася поступова трансформація від пасивних механізмів соціальної підтримки до інноваційних проєктно-орієнтованих підходів, спрямованих на сталий розвиток суспільства.

Упродовж останніх років система соціальної політики України зазнала суттєвих структурних змін, що були спричинені одночасним впливом воєнних викликів, економічної нестабільності та необхідністю адаптації до європейських стандартів. Основними пріоритетами державної соціальної політики залишаються забезпечення соціального захисту вразливих категорій населення, відновлення людського капіталу, підвищення рівня інклюзивності ринку праці, а також підтримка розвитку територіальних громад. Водночас процес модернізації соціальної політики значно ускладнюється через руйнування інституційного

середовища, масштабні міграційні процеси, обмеженість фінансових ресурсів та зміну структури соціальних потреб населення. За таких умов особливої актуальності набувають проєктно-орієнтовані підходи, які дозволяють залучати інвестиційні ресурси, стимулювати впровадження інновацій та посилювати економічний потенціал територіальних громад.

Сучасна система соціальної політики України включає кілька взаємопов'язаних напрямів, які визначають логіку її подальшої трансформації. Перший напрям охоплює систему соціальних виплат та трансфертів, що виконує стабілізаційну функцію і забезпечує підтримку населення в умовах соціально-економічної нестабільності. Другий напрям пов'язаний із політикою зайнятості та включає програми професійної перекваліфікації, підтримки підприємницької діяльності, створення робочих місць для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю. Третій напрям представлений системою соціальних послуг, яка поступово переходить до децентралізованої моделі управління з розвитком локальних програм реабілітації, психологічної підтримки, соціальної адаптації та догляду. Четвертий напрям формує інституційна інфраструктура, до якої належать органи державної влади, територіальні громади, громадські організації та міжнародні інституції, що забезпечують формування, фінансування, реалізацію та моніторинг соціальної політики.

У цих умовах соціальні проєкти перестають виконувати виключно допоміжну функцію та трансформуються у стратегічний інструмент реалізації соціальної політики держави. Вони забезпечують поєднання системних реформ із практичними інноваційними рішеннями, які впроваджуються на рівні територіальних громад і локальних інституцій. На відміну від традиційних адміністративних підходів, проєктно-орієнтовані механізми характеризуються більшою гнучкістю, оперативністю реагування на соціальні виклики, можливістю залучення міжнародних фінансових ресурсів та формуванням мультиплікативного ефекту для місцевої економіки. Соціальні проєкти також створюють середовище для розвитку соціальних інновацій, у якому громади,

бізнес та громадянське суспільство стають активними учасниками соціальних трансформацій.

Аналіз міжнародного досвіду, зокрема практик Європейського Союзу, USAID, UNDP та Світового банку, свідчить про значний потенціал соціальних проєктів для відновлення соціальної інфраструктури України та активізації людського капіталу. Реалізація таких ініціатив, як EU4Recovery, UNDP Recovery and Peacebuilding та програми USAID, демонструє, що ефективність соціальних проєктів значно підвищується за умови їх інтеграції у місцеві стратегії розвитку та наявності інституційної спроможності громад до впровадження інноваційних рішень. Саме тому сучасні соціальні проєкти в Україні орієнтовані на створення нових робочих місць, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток системи соціальних послуг і реінтеграцію ветеранів у суспільне життя.

Важливу роль у розвитку сучасної соціальної політики України відіграють також програми Erasmus+, які сприяють не лише розвитку академічної мобільності, але й формуванню компетентностей у сфері соціальних інновацій, інклюзії та сталого розвитку. Особливе значення мають проєкти напряму Jean Monnet, спрямовані на адаптацію європейських підходів у сфері соціальної інтеграції та інституційного управління. Показовим прикладом є проєкт Модуль Жана Моне «Практики соціальної та економічної інклюзії в ЄС», що реалізується в Національний університет біоресурсів і природокористування України та спрямований на формування сучасних знань і практичних інструментів для впровадження інклюзивної політики в Україні. Реалізація таких ініціатив підвищує спроможність університетського середовища та місцевих громад до розроблення і впровадження соціальних проєктів відповідно до європейських стандартів та сприяє формуванню інноваційного інституційного середовища в державі.

Проведений аналіз дозволяє виокремити три базові функції соціальних проєктів, які визначають їх значення у системі сучасної соціальної політики. Першою є інвестиційна функція, що передбачає залучення фінансових, людських та організаційних ресурсів у соціальну сферу. Другою виступає

інноваційна функція, яка полягає у створенні нових моделей соціальної взаємодії, цифрових рішень та інклюзивних сервісів. Третньою є інституційно-стабілізаційна функція, спрямована на зміцнення спроможності державних і місцевих інституцій забезпечувати сталі та якісні соціальні послуги.

Узагальнення наведених положень дає підстави стверджувати, що саме соціальні проекти мають стати концептуальною основою формування інноваційної соціальної політики України. Вони забезпечують поєднання можливостей залучення міжнародної фінансової підтримки, розвитку людського капіталу та створення ефективних і стійких інституцій. У перспективі використання проектно-орієнтованих підходів сприятиме переходу до проактивної моделі соціальної політики, орієнтованої на інклюзивність, міжсекторальне партнерство та досягнення довгострокового соціально-економічного ефекту.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що у сучасному глобальному середовищі соціальні проекти поступово переходять від ролі інструментів підтримки соціально вразливих категорій населення до статусу стратегічного механізму реалізації інноваційної соціальної політики. Вони забезпечують поєднання економічних, соціальних та інституційних цілей і стають важливим елементом модернізації суспільного розвитку.

Порівняльне дослідження практик країн Європейського Союзу, США, Латинської Америки та Азії свідчить про те, що ефективність соціальних проектів значною мірою залежить від рівня розвитку інституційного середовища, наявності партнерських механізмів взаємодії та використання сучасних фінансових інструментів підтримки соціальних ініціатив. Незалежно від регіональних особливостей, для більшості моделей характерною є тенденція до впровадження соціальних інновацій, децентралізації процесів управління та активного залучення громад до планування, реалізації й моніторингу проектів.

Водночас кожна регіональна модель має власні специфічні особливості та пріоритети. Європейська модель характеризується високим рівнем інституціоналізації та вираженою соціальною орієнтацією. Американський

підхід базується на підприємницьких принципах, чітких механізмах оцінювання ефективності та результативності проєктів. Для азійських країн характерним є акцент на технологічних інноваціях та інтеграції цифрових рішень у соціальну сферу. Латиноамериканська модель, своєю чергою, орієнтована на забезпечення соціальної інклюзії та подолання бідності через активне залучення громад до реалізації соціальних програм.

Застосування міжнародного досвіду доводить, що соціальні проєкти формують нові напрями інвестування в людський капітал, сприяють розширенню можливостей регіонального розвитку та підтримують трансформацію соціальної політики відповідно до сучасних викликів. Український досвід також підтверджує, що в умовах війни та повоєнного відновлення саме проєктно-орієнтований підхід є одним із найбільш ефективних механізмів забезпечення гнучкості, масштабованості та партнерської взаємодії між державою, територіальними громадами та міжнародними інституціями.

Соціальні проєкти в Україні дедалі більше виконують роль інституційного та економічного каталізатора, сприяючи модернізації соціальної політики, розвитку людського капіталу та впровадженню інноваційних практик на місцевому рівні. Таким чином, саме соціальні проєкти формують основу сучасних соціальних трансформацій та відіграють визначальну роль у побудові стійкої, інклюзивної та інноваційної моделі соціальної політики України.

3.3. Управління соціальними ризиками в проєктній роботі під час війни.

У сучасних умовах війни управління соціальними ризиками набуває особливого значення як одна з ключових складових державної соціальної політики та системи соціальної безпеки. Соціальні ризики в умовах воєнного стану суттєво трансформуються та охоплюють процеси виявлення, оцінювання і мінімізації загроз, що можуть негативно впливати на рівень життя населення, стабільність громад та функціонування соціальної інфраструктури. Особливої актуальності набуває впровадження соціальних проєктів як інструментів оперативного реагування на кризові виклики, підтримки населення та

відновлення людського капіталу в умовах воєнної та післявоєнної трансформації суспільства.

Соціальні ризики в умовах війни мають комплексний характер і пов'язані не лише з економічними чи соціальними втратами, а й із руйнуванням інституційного середовища, вимушеною міграцією населення, погіршенням психоемоційного стану громадян, руйнуванням системи зайнятості та обмеженням доступу до базових соціальних послуг. Воєнні дії, економічна нестабільність, демографічні втрати, зростання рівня безробіття та соціальної нерівності формують нові виклики для системи державного управління та соціальної політики. У таких умовах саме соціальні проєкти стають важливим механізмом адаптації суспільства до кризових умов та забезпечення соціальної стійкості територіальних громад.

Соціальні ризики можна визначити як потенційні події або обставини, які здатні спричинити негативні наслідки для окремих громадян, соціальних груп або суспільства загалом. В умовах війни соціальний ризик також пов'язаний із втратою економічної стабільності, доступу до соціальних послуг, безпеки проживання та можливостей для самореалізації. Особливістю сучасних соціальних ризиків є те, що вони мають системний характер, швидко поширюються та потребують комплексного управлінського реагування через механізми державної політики й реалізацію соціально орієнтованих проєктів.

До основних особливостей соціальних ризиків у воєнний період належать:

- виникнення у соціальній сфері та масштабний вплив на населення і територіальні громади;
- залежність рівня соціальних втрат від ефективності державної соціальної політики та системи кризового реагування;
- необхідність ухвалення управлінських рішень в умовах високої невизначеності;
- законодавче закріплення гарантій соціального захисту населення;

- неможливість повного самостійного подолання наслідків ризиків окремими громадянами без підтримки держави та міжнародних інституцій;
- довгостроковий вплив на якість життя населення, рівень добробуту та соціальну стабільність суспільства.

В умовах війни соціальні ризики суттєво розширюються та охоплюють кілька взаємопов'язаних категорій:

- економічні ризики (втрата роботи, інфляція, скорочення доходів населення, руйнування бізнесу);
- соціальні ризики (бідність, соціальна ізоляція, внутрішнє переміщення населення, зростання психологічних проблем);
- демографічні ризики (міграція населення, депопуляція, втрата людського капіталу);
- безпекові ризики (загроза життю та здоров'ю населення, руйнування житла та критичної інфраструктури);
- екологічні ризики (забруднення довкілля, техногенні катастрофи, руйнування природних ресурсів унаслідок бойових дій).

У сучасних умовах особливого значення набувають соціальні проєкти, спрямовані на мінімізацію наслідків цих ризиків. Йдеться про проєкти підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, сімей військовослужбовців, людей з інвалідністю, дітей та інших соціально вразливих категорій населення. Соціальні проєкти у сфері психологічної реабілітації, професійної перекваліфікації, розвитку соціального підприємництва, створення нових робочих місць та відновлення соціальної інфраструктури стають важливими елементами забезпечення соціальної стійкості держави.

Конституція України визначає основні соціальні ризики, серед яких безробіття, втрата працездатності, втрата годувальника та старість. Проте в умовах повномасштабної війни перелік соціальних ризиків значно розширюється і включає вимушене переміщення населення, втрату житла, психологічні травми, руйнування соціального середовища та зниження доступу

до базових соціальних послуг. Саме тому соціальні проєкти повинні розглядатися не лише як інструмент підтримки населення, а як стратегічний механізм реалізації інноваційної соціальної політики, спрямованої на відновлення людського капіталу, зміцнення територіальних громад та формування стійкої системи соціальної безпеки України.

Карта ризиків у рамках соціальних проєктів є важливим інструментом управління, який дозволяє систематизувати потенційні загрози, оцінити ймовірність їх виникнення та визначити рівень впливу на реалізацію проєкту. В умовах сучасних соціально-економічних викликів, особливо в період війни та післявоєнного відновлення, формування карти ризиків набуває особливого значення, оскільки соціальні проєкти функціонують у середовищі високої невизначеності, нестабільності та обмеженості ресурсів.

Карта ризиків соціального проєкту являє собою структуровану систему ідентифікації, аналізу та візуалізації ризиків, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей проєкту, його фінансування, строки реалізації, соціальний ефект або сталість результатів. Вона дозволяє не лише виявити потенційні проблеми, а й сформувати механізми їх попередження, мінімізації або адаптації до кризових умов.

У соціальних проєктах карта ризиків виконує кілька ключових функцій:

- аналітичну - забезпечує виявлення та систематизацію ризиків;
- прогностичну - дозволяє оцінити можливі наслідки ризикових подій;
- управлінську - сприяє прийняттю ефективних рішень щодо реагування на ризики;
- превентивну - допомагає розробити заходи запобігання негативним наслідкам;
- комунікаційну - забезпечує узгодження дій між усіма учасниками проєкту.

У межах соціальних проєктів ризики доцільно групувати за кількома основними категоріями. Насамперед виділяють фінансові ризики, пов'язані з нестачею фінансування, інфляційними процесами, затримкою грантових коштів або зміною валютного курсу. Організаційні ризики включають недостатню

координацію між учасниками проєкту, кадровий дефіцит, низький рівень проєктних компетентностей або проблеми управління. Соціальні ризики стосуються недостатнього залучення цільових груп, соціальної напруги, низького рівня довіри населення чи погіршення соціального середовища. Інституційні ризики пов'язані зі змінами законодавства, політичною нестабільністю або слабкою підтримкою з боку органів влади. Окрему групу становлять безпекові ризики, які в умовах війни набувають критичного значення та включають загрозу життю учасників проєкту, руйнування інфраструктури, міграційні процеси та обмеження доступу до територій реалізації проєктів.

Формування карти ризиків передбачає кілька етапів. Перший етап полягає у виявленні потенційних ризиків на всіх стадіях життєвого циклу соціального проєкту. Другий етап передбачає оцінювання ймовірності виникнення ризику та рівня його впливу на результати проєкту. Третій етап пов'язаний із ранжуванням ризиків за рівнем критичності та визначенням пріоритетних напрямів реагування. Наступним етапом є розробка заходів управління ризиками, які можуть включати уникнення ризику, його мінімізацію, передачу або адаптацію до наслідків ризикових подій. Завершальним етапом виступає постійний моніторинг ризиків та оновлення карти ризиків відповідно до змін зовнішнього середовища.

У практиці соціального проєктування карта ризиків часто подається у вигляді матриці, де по горизонталі відображається ймовірність виникнення ризику, а по вертикалі — рівень його впливу на проєкт. Це дозволяє візуально визначити критичні ризики, які потребують першочергового управлінського реагування. Наприклад, у соціальних проєктах, пов'язаних із підтримкою внутрішньо переміщених осіб або ветеранів війни, високий рівень ризику можуть мати питання нестабільного фінансування, психологічного стану цільових груп, безпекових обмежень та кадрового дефіциту.

В умовах війни карта ризиків стає не лише інструментом проєктного менеджменту, а й елементом забезпечення соціальної стійкості територіальних громад. Вона дозволяє підвищити адаптивність соціальних проєктів до кризових

умов, забезпечити ефективніше використання ресурсів та підвищити результативність соціальної політики. Саме тому впровадження системного ризик-менеджменту та формування карти ризиків повинно стати обов'язковою складовою управління сучасними соціальними проєктами в Україні *(додаток Д)*.

У процесі реалізації проєкту «Громадотворець» важливого значення набуває своєчасне виявлення та управління потенційними ризиками, які можуть негативно вплинути на досягнення поставлених цілей, ефективність проєктної діяльності та сталість отриманих результатів. Проведений аналіз дозволив визначити низку критичних ризиків, що є найбільш актуальними для реалізації соціальних проєктів в умовах сучасних суспільно-економічних та безпекових викликів.

До ключових ризиків проєкту насамперед належать безпекові ризики, пов'язані з умовами воєнного стану в Україні. Повітряні тривоги, обмеження пересування, ризики для життя та здоров'я учасників проєкту, а також нестабільність безпекової ситуації можуть ускладнювати проведення заходів, знижувати рівень активності учасників та впливати на дотримання календарного плану реалізації проєкту. В умовах війни безпековий компонент стає одним із визначальних факторів успішності будь-якої соціальної ініціативи.

Важливим ризиком також є фінансова нестабільність та можливі обмеження фінансування проєкту. Затримка грантових коштів, інфляційні процеси, зростання вартості ресурсів та загальна економічна нестабільність можуть призводити до скорочення окремих активностей проєкту або необхідності перегляду запланованих заходів. Для соціальних проєктів, які реалізуються за підтримки міжнародних партнерів та донорських організацій, фінансова стійкість є одним із ключових чинників забезпечення їх результативності.

Окрему увагу слід приділити ризику недостатньої залученості молоді та місцевих громад до реалізації проєкту. Соціальні проєкти громадського спрямування значною мірою залежать від активності цільової аудиторії, рівня довіри до організаторів та готовності населення брати участь у спільних

ініціативах. Низька мотивація молоді, обмежений рівень громадянської активності або недостатня інформаційна підтримка можуть негативно вплинути на досягнення очікуваних соціальних результатів проєкту.

Ще одним суттєвим викликом є ризик недостатньої сталості результатів після завершення проєкту. У багатьох випадках соціальні ініціативи демонструють позитивний ефект лише в короткостроковій перспективі, тоді як відсутність механізмів подальшої підтримки, фінансування та розвитку партнерств може призвести до втрати досягнутих результатів. Саме тому для проєкту «Громадотворець» важливим завданням є формування довгострокових механізмів взаємодії між громадами, молоддю, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями.

З метою підвищення ефективності реалізації проєкту та мінімізації негативного впливу ризиків доцільним є впровадження системного підходу до управління ризиками. Насамперед важливим є здійснення регулярного моніторингу ризиків, який дозволить своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища та оперативно реагувати на потенційні загрози. Постійний аналіз ризикових факторів забезпечує більш гнучке управління проєктом та підвищує адаптивність проєктної команди до кризових умов.

Важливим елементом системи ризик-менеджменту є також створення кризового плану реагування, який визначатиме алгоритми дій у випадку виникнення надзвичайних ситуацій, змін безпекової ситуації або фінансових обмежень. Наявність такого плану дозволить мінімізувати втрати часу та ресурсів у процесі реалізації проєкту.

Не менш важливим є формування ефективної системи внутрішньої комунікації між партнерами проєкту, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та учасниками проєктної діяльності. Налагоджена комунікація сприятиме швидкому обміну інформацією, координації дій та підвищенню рівня довіри між усіма учасниками проєкту.

Для забезпечення більш якісного управління проєктом доцільним є використання цифрових інструментів проєктного менеджменту, які дозволяють

здійснювати планування, контроль виконання завдань, моніторинг ризиків та оцінювання результативності реалізації проєкту. Використання сучасних цифрових платформ підвищує прозорість управління та ефективність взаємодії між учасниками проєкту.

Крім того, важливим напрямом є регулярне оновлення карти ризиків відповідно до змін зовнішнього середовища. В умовах високої невизначеності та динамічних соціально-економічних процесів ризики можуть швидко трансформуватися, тому систематичне переглядання та актуалізація карти ризиків дозволять забезпечити більш ефективне управління проєктною діяльністю та підвищити стійкість проєкту до зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне обґрунтування сутності соціальних проєктів, досліджено їх види, функції, принципи, механізми реалізації, а також проаналізовано практичний досвід Івано-Франківського регіонального відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» у сфері впровадження соціальних ініціатив у територіальних громадах.

У процесі дослідження встановлено, що соціальний проєкт є інноваційною ініціативою, спрямованою на вирішення конкретної соціальної проблеми, покращення умов життя населення, розвиток громади та досягнення позитивного соціального ефекту. Соціальні проєкти мають комплексний характер, оскільки поєднують соціальні, економічні, управлінські, організаційні, ресурсні та комунікаційні складові.

Визначено, що основними функціями соціальних проєктів є подолання актуальних соціальних проблем, підтримка вразливих категорій населення, розвиток соціальної інфраструктури, активізація громадської участі, зменшення соціальної нерівності, підтримка сталого розвитку та формування партнерської взаємодії між владою, бізнесом, громадськістю й іншими стейкхолдерами.

У роботі систематизовано основні принципи створення соціальних проєктів, серед яких: партисипація громади, сталість, інтеграція, залучення стейкхолдерів, цільове спрямування, вимірюваність, інноваційність і підтримка спільноти. Дотримання цих принципів забезпечує відповідність проєкту реальним потребам населення, його результативність і можливість подальшого розвитку.

Розглянуто основні види соціальних проєктів з урахуванням умов війни. Встановлено, що особливої актуальності набувають освітні, гуманітарні, медичні та реабілітаційні, інфраструктурні, ветеранські, молодіжні та екологічні проєкти. В умовах воєнного стану важливу роль відіграють ініціативи,

спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, військовослужбовців, дітей, молоді, осіб з інвалідністю та громад загалом.

Доведено, що ефективність соціального проєкту залежить від якісного аналізу потреб цільової аудиторії, чіткого формулювання мети й завдань, наявності ресурсів, залучення зацікавлених сторін, використання інноваційних підходів, а також системного моніторингу й оцінювання результатів. Оцінювання ефективності соціальних проєктів має включати як кількісні, так і якісні показники, зокрема кількість учасників, рівень задоволеності, соціальний вплив, розвиток партнерств і посилення громадянської активності.

У роботі визначено, що реалізація соціальних проєктів потребує поєднання організаційних, управлінських, фінансових та інституційних механізмів. Важливими інструментами підтримки соціальних ініціатив є стратегічне планування, грантове фінансування, партиципаторний бюджет, міжсекторальне партнерство, комунікація з громадськістю та залучення мешканців до процесу прийняття рішень.

Проаналізовано діяльність Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України. Встановлено, що ІФ РВ АМУ є важливою платформою для співпраці органів місцевого самоврядування, обміну досвідом, захисту інтересів територіальних громад та реалізації спільних ініціатив. Організація відіграє вагомую роль у розвитку місцевого самоврядування, підтримці процесів децентралізації, підвищенні управлінської спроможності громад і впровадженні соціальних проєктів.

Стратегічний аналіз діяльності ІФ РВ АМУ засвідчив наявність значного потенціалу для подальшого розвитку організації. SWOT-аналіз показав сильні сторони організації, зокрема високий рівень довіри серед громад, досвід реалізації проєктів, широку партнерську мережу, міжнародне співробітництво та орієнтацію на інноваційні підходи. Водночас виявлено окремі слабкі сторони: залежність від грантового фінансування, ресурсні обмеження, потребу в посиленні кадрового потенціалу та цифровізації окремих процесів.

PEST-аналіз дозволив визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність ІФ РВ АМУ. Найбільш суттєвими є воєнний стан, реформа децентралізації, фінансова спроможність громад, міжнародна підтримка, інтеграція ВПО, підтримка ветеранів, розвиток молоді та цифровізація управлінських процесів.

Практична частина роботи засвідчила важливу роль соціальних проєктів «Громадотворець» та «Посилення голосу: інтеграція ВПО у життя громад Івано-Франківщини» у розвитку соціальної згуртованості громад. Проєкт «Громадотворець» спрямований на розвиток громадянської активності, молодіжного лідерства, проєктного мислення та партнерської взаємодії між громадою, владою, бізнесом і громадськими організаціями. Його практична спрямованість дозволяє учасникам отримати знання та навички у сфері місцевого самоврядування, соціального проєктування, комунікації, командної роботи, стратегічного планування та написання грантових заявок.

Проєкт «Посилення голосу: інтеграція ВПО у життя громад Івано-Франківщини» є важливою соціальною ініціативою, спрямованою на підтримку внутрішньо переміщених осіб, розвиток механізмів їх участі у житті громад та формування умов для ефективної соціальної інтеграції. Проєкт сприяє посиленню представництва інтересів ВПО, розвитку комунікації між переселенцями та владою, формуванню системи підтримки й активізації участі ВПО у прийнятті рішень.

Загалом результати дослідження підтверджують, що соціальні проєкти є важливим інструментом розвитку територіальних громад, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення України. Вони сприяють вирішенню актуальних соціальних проблем, підтримці вразливих груп населення, розвитку людського капіталу, активізації громадянської участі, зміцненню партнерства та формуванню стійкого соціального середовища.

Таким чином, мету роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. У роботі досліджено сутність соціальних проєктів, охарактеризовано їх види, принципи, функції та механізми реалізації, проаналізовано діяльність ІФ РВ

АМУ та розкрито практичну роль соціальних проєктів у розвитку громадянської активності, соціальної згуртованості й інтеграції населення у територіальних громадах Івано-Франківської області.

Перспективами подальших досліджень є вдосконалення методики оцінювання соціального ефекту проєктів, розвиток механізмів залучення грантового фінансування, посилення партнерської взаємодії між громадами, громадськими організаціями, університетами, бізнесом і міжнародними донорами у процесі післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація міст України. (n.d.). *Офіційний вебсайт Асоціації міст України*. <https://auc.org.ua/>
2. Асоціація міст України. (2025). *Примірний статут територіальної громади для кожного муніципалітету*. <https://www.auc.org.ua/novyna/prymirnyy-statut-terytorialnoyi-gromady-dlya-kozhnogo-municipalitetu>
3. Асоціація міст України. (n.d.). *Консультації для органів місцевого самоврядування*. <https://auc.org.ua/faq>
4. Верховна Рада України. (1996). *Конституція України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
5. Верховна Рада України. (1997). *Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
6. Верховна Рада України. (2009). *Закон України “Про асоціації органів місцевого самоврядування”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17>
7. Верховна Рада України. (2014). *Закон України “Про співробітництво територіальних громад”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
8. Верховна Рада України. (2015). *Закон України “Про добровільне об’єднання територіальних громад”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
9. Верховна Рада України. (2012). *Закон України “Про громадські об’єднання”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
10. Верховна Рада України. (2012). *Закон України “Про благодійну діяльність та благодійні організації”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>
11. Верховна Рада України. (1999). *Закон України “Про гуманітарну допомогу”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14>
12. Верховна Рада України. (2019). *Закон України “Про соціальні послуги”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>
13. Верховна Рада України. (2014). *Закон України “Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18>

14. Верховна Рада України. (1993). Закон України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12>
15. Верховна Рада України. (2000). Закон України “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>
16. Верховна Рада України. (1991). Закон України “Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12>
17. Верховна Рада України. (2015). Закон України “Про правовий режим воєнного стану”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
18. Верховна Рада України. (2014). Закон України “Про запобігання корупції”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
19. Верховна Рада України. (2017). Закон України “Про освіту”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
20. Верховна Рада України. (2014). Закон України “Про вищу освіту”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
21. Кабінет Міністрів України. (2015). Деякі питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова № 196. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-п>
22. Кабінет Міністрів України. (2020). Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова № 695. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п>
23. Кабінет Міністрів України. (2021). Про схвалення Національної стратегії із створення безбар’єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження № 366-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-р>
24. Кабінет Міністрів України. (2023). Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року: Розпорядження № 312-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-р>

25. Кабінет Міністрів України. (2024). *Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках: Розпорядження № 1209-р.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-p>

26. Кабінет Міністрів України. (2025). *Про затвердження плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження № 374-р.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2025-p>

27. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. (n.d.). *Державний фонд регіонального розвитку.* <https://mindev.gov.ua/>

28. Міністерство у справах ветеранів України. (n.d.). *Офіційний вебсайт Міністерства у справах ветеранів України.* <https://mva.gov.ua/>

29. Міністерство соціальної політики України. (n.d.). *Офіційний вебсайт Міністерства соціальної політики України.* <https://www.msp.gov.ua/>

30. Державна служба зайнятості України. (n.d.). *Гранти для ветеранів та членів їхніх сімей.* <https://dcz.gov.ua/>

31. Децентралізація. (n.d.). *Офіційний портал реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади.* <https://decentralization.gov.ua/>

32. Національна соціальна сервісна служба України. (n.d.). *Офіційний вебсайт.* <https://nssu.gov.ua/>

33. Український ветеранський фонд. (n.d.). *Програми підтримки ветеранів та ветеранського бізнесу.* <https://veteranfund.com.ua/>

34. Український культурний фонд. (n.d.). *Грантові програми та конкурси.* <https://ucf.in.ua/>

35. Український фонд соціальних інвестицій. (n.d.). *Соціальні інвестиції та розвиток громад.* <https://usif.ua/>

36. Івано-Франківська обласна військова адміністрація. (n.d.). *Офіційний вебсайт.* <https://www.if.gov.ua/>

37. Івано-Франківська міська рада. (n.d.). *Офіційний вебсайт Івано-Франківської міської ради*. <https://www.mvk.if.ua/>
38. Безпалько, О. В. (2010). *Соціальне проектування*. Київський університет імені Бориса Грінченка.
39. Гераськов, С. В. (2018). Соціальне проектування як інструмент розвитку громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 4. <http://www.dy.nayka.com.ua/>
40. Іонова, І. М. (2020). Соціальні проєкти як інструмент вирішення суспільних проблем. *Соціальна робота та соціальна освіта*, 2, 45–52.
41. Костєва, Т. Б. (2021). *Соціальне проектування: теорія і практика*. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського.
42. Мішина, С. В., & Мішин, О. Ю. (2020). Соціальні проєкти: сутність, класифікація та особливості управління. *Економіка та суспільство*, 22. <https://economyandsociety.in.ua/>
43. Письменна, Т. В., & Лубкей, Н. П. (2021). Соціальні проєкти як інструмент розвитку територіальних громад. *Інфраструктура ринку*, 55, 145–150.
44. Романовська, Л. І. (2019). Соціальне проектування в системі професійної діяльності соціальних працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 2, 167–171.
45. Стрижко, М. А., & Ковалевська, А. В. (2022). Управління соціальними проєктами в умовах кризових викликів. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 29, 88–93.
46. Тернопільська, В. І., & Бакуліна, О. С. (2020). Соціальне проектування як технологія формування соціальної активності молоді. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 8, 112–120.
47. Батанов, О. В. (2019). *Муніципальне право України*. Юрінком Інтер.
48. Борщ, Г. А., Вакуленко, В. М., Гринчук, Н. М., Дехтяренко, Ю. Ф., Ігнатенко, О. С., & Куйбіда, В. С. (2017). *Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг*. НАДУ.

49. Вакуленко, В. М., & Орлатий, М. К. (Eds.). (2016). *Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень*. НАДУ.
50. Куйбіда, В. С., Негода, В. А., & Толкованов, В. В. (2019). *Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи*. Крамар.
51. Лахижа, М. І. (2020). *Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти*. Центр учбової літератури.
52. Малиновський, В. Я. (2018). *Публічне управління*. Кондор.
53. Мамонова, В. В. (2019). *Управління місцевим розвитком територіальних громад*. ХарPI НАДУ.
54. Орлатий, М. К. (2018). *Місцеве самоврядування та розвиток територіальних громад*. НАДУ.
55. Телешун, С. О., Ситник, С. В., & Рейтерович, І. В. (2020). *Публічна політика та управління*. НАДУ.
56. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Wiley.
57. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
58. Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2021). *Project management: A managerial approach* (11th ed.). Wiley.
59. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
60. Project Management Institute. (2017). *The standard for program management* (4th ed.). Project Management Institute.
61. Project Management Institute. (2019). *The standard for risk management in portfolios, programs, and projects*. Project Management Institute.
62. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

63. International Organization for Standardization. (2020). *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management—Guidance on project management*. ISO.
64. Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
65. Bovaird, T., & Löffler, E. (2016). *Public management and governance* (3rd ed.). Routledge.
66. Kettl, D. F. (2015). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. Johns Hopkins University Press.
67. Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
68. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
69. Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. PublicAffairs.
70. European Commission. (2021). *The European Pillar of Social Rights Action Plan*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/>
71. European Commission. (2021). *European Social Fund Plus (ESF+) 2021–2027*. <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/>
72. European Commission. (2022). *Cohesion policy 2021–2027*. https://ec.europa.eu/regional_policy/
73. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *A systemic resilience approach to dealing with COVID-19 and future shocks*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>
74. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Rebuilding Ukraine by reinforcing regional and municipal governance*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/ukraine/>
75. United Nations Development Programme. (2022). *Recovery and Peacebuilding Programme in Ukraine*. UNDP. <https://www.undp.org/ukraine>
76. United Nations Development Programme. (2023). *Human development report 2023/2024: Breaking the gridlock*. UNDP. <https://hdr.undp.org/>

77. United Nations High Commissioner for Refugees. (2024). *Ukraine situation: Regional refugee response plan*. UNHCR. <https://www.unhcr.org/>
78. World Bank. (2023). *Ukraine rapid damage and needs assessment: February 2022–February 2023*. World Bank. <https://www.worldbank.org/>
79. World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2024). *Ukraine rapid damage and needs assessment: February 2022–December 2023*. World Bank. <https://www.worldbank.org/>
80. United States Agency for International Development. (2023). *USAID Ukraine: Local governance and decentralization programs*. USAID. <https://www.usaid.gov/ukraine>

ДОДАТКИ

Етапи розроблення соціального проєкту	Зміст етапу	Основні дії
Дослідження соціальної проблеми та потреб громади	Передбачає виявлення актуальних соціальних викликів, проблем і потреб населення, які потребують вирішення або підтримки. На цьому етапі формується розуміння цільової аудиторії та масштабу проблеми.	Проведення опитувань, аналіз статистичних даних і соціальних досліджень; визначення цільових груп населення; ідентифікація стейкхолдерів та потенційних партнерів проєкту; оцінювання актуальності проблеми для громади.
Формування мети та завдань проєкту	Визначення стратегічної мети проєкту та конкретних результатів, яких необхідно досягти в процесі його реалізації.	Формулювання місії та очікуваного соціального ефекту; постановка короткострокових і довгострокових завдань; визначення індикаторів успішності та критеріїв оцінювання результатів.
Планування ресурсного забезпечення	Оцінювання ресурсів, необхідних для реалізації соціального проєкту, та формування механізмів їх залучення.	Розроблення кошторису та бюджету; пошук джерел фінансування, грантів і партнерської підтримки; визначення кадрового забезпечення; залучення волонтерів, експертів і матеріально-технічних ресурсів.
Розроблення стратегії реалізації проєкту	Створення покрокового плану впровадження проєкту з урахуванням часових меж, етапів виконання та механізмів координації.	Формування календарного плану заходів; розподіл функцій і відповідальності між учасниками; визначення методів управління проєктом; прогнозування можливих ризиків та шляхів їх мінімізації.
Комунікація та залучення громадськості	Формування системи взаємодії з громадою, партнерами та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення підтримки проєкту.	Розроблення комунікаційної стратегії; проведення інформаційних кампаній; організація зустрічей, консультацій та громадських обговорень; активне залучення громадян і стейкхолдерів до реалізації проєкту.
Реалізація проєкту	Практичне виконання запланованих заходів відповідно до визначеної стратегії та поставлених цілей.	Координація роботи команди; реалізація запланованих активностей; контроль за дотриманням графіка та бюджету; оперативне вирішення поточних проблем і коригування дій за потреби.

Етапи розроблення соціального проєкту	Зміст етапу	Основні дії
Моніторинг та оцінювання результатів	Забезпечення постійного контролю за процесом реалізації проєкту та оцінювання рівня досягнення поставлених цілей.	Збір і аналіз даних про результати проєкту; оцінювання ефективності використання ресурсів; виявлення проблем і недоліків; підготовка проміжних та підсумкових звітів; аналіз соціального впливу проєкту.
Поширення результатів та забезпечення сталості проєкту	Передбачає узагальнення отриманого досвіду та створення умов для подальшого розвитку або масштабування проєкту.	Підготовка фінальної звітності; презентація результатів громадськості та партнерам; поширення успішних практик; формування рекомендацій для майбутніх ініціатив; пошук можливостей для продовження або розширення проєкту.
Аналіз отриманого досвіду та вдосконалення майбутніх ініціатив	Оцінювання сильних і слабких сторін реалізованого проєкту з метою підвищення ефективності майбутньої діяльності.	Проведення внутрішнього аудиту та рефлексії; аналіз отриманих уроків; визначення факторів успіху та помилок; внесення змін до методів управління й планування майбутніх соціальних проєктів.

SNW-аналіз ІФ РВ АМУ

Напрямок діяльності	S (сильна сторона)	N (нейтральна позиція)	W (слабка сторона)
Стратегічне управління	Чітко сформована стратегія розвитку та пріоритети діяльності		
Репутація організації	Високий рівень довіри серед громад та партнерів		
Співпраця з громадами	Активна взаємодія з територіальними громадами		
Міжнародне партнерство	Досвід участі у міжнародних проєктах та грантових програмах		
Проектна діяльність	Значний досвід реалізації проєктів місцевого розвитку		
Кадровий потенціал		Наявний професійний кадровий склад	Недостатня кількість вузькопрофільних експертів
Фінансове забезпечення		Часткова фінансова стабільність завдяки грантам	Залежність від зовнішнього фінансування
Цифровізація діяльності		Впровадження окремих цифрових рішень	Недостатній рівень автоматизації процесів
Інформаційна політика	Активна комунікація із громадськістю та ЗМІ		
Освітня діяльність	Проведення тренінгів, семінарів та консультацій		
Інноваційність	Орієнтація на сучасні підходи та розвиток громад		
Матеріально-технічна база		Базове технічне забезпечення діяльності	Обмежені ресурси для масштабних ініціатив
Робота з молоддю		Наявність окремих молодіжних ініціатив	Недостатній рівень залучення молодих фахівців

Напрямок діяльності	S (сильна сторона)	N (нейтральна позиція)	W (слабка сторона)
Міжмуніципальна співпраця	Активне сприяння партнерству між громадами		
Розвиток е-урядування		Часткове впровадження цифрових сервісів	Нерівномірний рівень цифрової готовності громад
Антикризове управління	Досвід роботи в умовах війни та кризових ситуацій		
Грантова активність	Успішне залучення міжнародної допомоги		
Популяризація діяльності		Організація має регіональну впізнаваність	Недостатня популяризація на національному рівні

GAP-аналіз ІФ РВ АМУ

Напрямок	Поточний стан	Бажаний стан	Виявлений GAP (розрив)	Необхідні заходи
Фінансове забезпечення	Значна залежність від грантового фінансування	Формування стабільної диверсифікованої системи фінансування	Недостатня фінансова автономія	Розширення партнерств, залучення інвесторів, розвиток платних консультаційних послуг
Цифровізація діяльності	Часткове впровадження цифрових рішень	Повна цифровізація внутрішніх процесів та сервісів	Недостатній рівень автоматизації	Впровадження CRM-систем, електронного документообігу, цифрових платформ
Кадровий потенціал	Обмежена кількість вузькопрофільних експертів	Формування потужної експертної команди	Дефіцит спеціалістів	Залучення молодих фахівців, проведення навчання та стажувань
Міжнародна співпраця	Наявний досвід міжнародних проєктів	Розширення міжнародної присутності та партнерств	Недостатня кількість довгострокових міжнародних програм	Активізація участі у програмах ЄС та міжнародних мережах
Комунікація та популяризація	Переважно регіональна впізнаваність	Національне та міжнародне позиціонування організації	Недостатній рівень інформаційного просування	Розвиток бренду, активізація медіакомунікації та SMM
Робота з громадами	Активна співпраця з громадами області	Розширення мережі міжмуніципальної співпраці	Нерівномірний рівень активності громад	Посилення комунікації та індивідуального супроводу громад
Освітня діяльність	Проведення тренінгів та семінарів	Створення системної платформи навчання громад	Відсутність єдиної освітньої екосистеми	Розроблення онлайн-платформи та сертифікатних програм

Напрям	Поточний стан	Бажаний стан	Виявлений GAP (розрив)	Необхідні заходи
Е-урядування	Часткове впровадження цифрових сервісів у громадах	Повноцінна цифрова трансформація громад	Низький рівень цифрової готовності окремих громад	Консультаційна підтримка та ІТ-навчання громад
Антикризове управління	Наявний досвід роботи в умовах війни	Формування комплексної системи кризового реагування	Недостатня системність кризового менеджменту	Розроблення антикризових протоколів та систем реагування
Інвестиційна діяльність	Часткове залучення міжнародних інвесторів	Формування регіональної інвестиційної платформи	Недостатній рівень інвестиційного просування громад	Створення інвестиційних паспортів та промоційних платформ

Карта ризиків проєкту «Громадотворець»

Івано-Франківського регіонального відділення Асоціація міст України

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Рівень впливу	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Фінансовий	Недостатність фінансування	Висока	Високий	Скорочення заходів проєкту, перенесення активностей	Диверсифікація джерел фінансування, залучення партнерів та місцевого бізнесу
Організаційний	Недостатня координація між партнерами проєкту	Середня	Високий	Порушення термінів реалізації, дублювання функцій	Створення координаційної групи та чіткий розподіл відповідальності
Кадровий	Низький рівень проєктних компетентностей учасників	Середня	Середній	Помилки в управлінні проєктом, зниження ефективності	Проведення тренінгів, менторської підтримки та навчання
Соціальний	Низька активність молоді та громади	Середня	Високий	Недостатнє охоплення цільової аудиторії	Проведення інформаційних кампаній, залучення лідерів думок та молодіжних організацій
Комунікаційний	Недостатній рівень інформаційного висвітлення проєкту	Середня	Середній	Зниження суспільної підтримки та впізнаваності проєкту	Активне використання соціальних мереж, медіапідтримка, PR-кампанії

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Рівень впливу	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Безпековий	Воєнні дії, повітряні тривоги, обмеження пересування	Висока	Високий	Скасування або перенесення заходів	Гібридний формат заходів, онлайн-платформи, наявність плану евакуації
Психологічний	Емоційне вигорання учасників та команди	Середня	Середній	Зниження мотивації та продуктивності	Організація психологічної підтримки та командних зустрічей
Інституційний	Зміни у державній або місцевій політиці	Низька	Середній	Ускладнення реалізації окремих ініціатив	Постійна комунікація з органами влади та адаптація проєкту
Репутаційний	Негативна реакція громади або інформаційні маніпуляції	Низька	Високий	Втрата довіри до проєкту та партнерів	Прозора комунікація, відкритість звітності та публічність діяльності
Технічний	Проблеми з онлайн-платформами або технічним забезпеченням	Середня	Низький	Перебої в проведенні заходів	Резервні платформи, технічна підтримка та тестування обладнання
Ризик сталості	Відсутність продовження проєкту після завершення фінансування	Середня	Високий	Втрата напрацьованих результатів та мережі учасників	Формування локальних громадських ініціатив та довгострокових партнерств
Ризик залучення ветеранів та ВПО	Недостатня інтеграція вразливих категорій населення	Середня	Високий	Соціальна ізоляція окремих груп	Розробка інклюзивних форматів участі та адаптаційних програм

