МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Вплив соціальних програм на рівень економічного розвитку міста

добувача вищої освіти
ругого (магістерського)
вня II курсу, групи
МРМз-24-1 спеціальності
51 «Економіка» освітньо-
рофесійної програми
Економіка міста та
егіону» _____ Адамовської А.І.

ауковий керівник _____ Максименко І. А.,
к. філос.. н., доцент

ерівник освітньо-
рофесійної програми _____ Скорик М.О.
к.е.н., доцент

опущено до захисту рішенням кафедри економічної політики, маркетингу та
ізнес-аналітики протокол від «12» 01 2026 № 7

авідувач кафедри _____ Паянок Т.М.
к.е.н., доцент

Ірпінь 2026

Реєстрація № 87 _____

22.01.2026р. _____
(дата) (підпис відповідальної о

Результати перевірки до захисту 20.01.26 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис відповіда

Результат захисту 90 5.02.26р. _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Охріменко Ї.В.
(підпис) (ініціали)

Члени комісії: _____ Скорик М.О.
(підпис) (ініціали)

_____ Поленок Т.М
(підпис) (ініціали)

_____ Юрєва Т.Б.
(підпис) (ініціали)

Бланк оцінювання кваліфікаційної роботи

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, ПІБ
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст кваліфікаційної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	25		16.01.26
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	10		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від до 5	5		
4.Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	5.02.26	Охрименко Т.В. Сюрин Н.О. Панкова Т.В. Юрєва Л.Б. Чернишова Л.Г.

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Д	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економічної політики та сталого розвитку
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка міста та регіону»

Затверджую
Завідувач кафедри економічної політики
та сталого розвитку
_____ М.О. Скорик

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти

Адамовської Аліни Іванівни

1. Тема кваліфікаційної роботи Вплив соціальних програм на рівень економічного розвитку міста

Затверджена наказом ректора від 02.12.2024р. № 1798

2. Строк здачі закінченої роботи 09.01.2025

3. Цільова установка обгрунтувати теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів фінансування та реалізації соціальних програм як стратегічного інструменту зміцнення економічного потенціалу та стійкості міст в умовах воєнного стану.

Мета роботи полягає в обгрунтуванні теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів фінансування та реалізації соціальних програм як стратегічного інструменту зміцнення економічного потенціалу та стійкості міст в умовах воєнного стану

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації соціальних програм на муніципальному рівні в умовах сучасних економічних та безпекових викликів.

Предмет дослідження сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів впливу соціальних програм на рівень економічного розвитку міста та механізми їх фінансового забезпечення.

4. Вихідні дані до роботи результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, дані офіційної статистики, законодавчі акти, інтернет ресурси.

Перелік графічного матеріалу 3 таблиці, 3 рисунки.

5.Зміст кваліфікаційної роботи: теоретичні підходи до визначення сутності соціальних програм; концептуальні основи розробки та впровадження соціальних програм у систему міського управління; світові моделі фінансового забезпечення соціальних програм та вектори їх імплементації у вітчизняну практику; характеристика основних механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів і програм; особливості запровадження соціальних програм в умовах воєнного стану; стан реалізації та перспективи розвитку місцевих соціальних програм (на прикладі Луцької територіальної громади); напрями

оптимізації фінансового забезпечення соціальних програм як чинник зм
економічного потенціалу міст.

5. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання ета роботи	
		За планом	Факті
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел і складання плану роботи	До 23.10.2024	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання керівнику	до 15.04.25	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання керівнику	до 28.06.25	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання керівнику	до 25.11.25	
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 10.01.26	
6.	Перевірка на плагіат та отримання відгуку керівника роботи	до 20.01.26.	
7.	Попередній захист	22.01.26.	
8.	Допуск роботи зав. кафедрою до захисту	24.01.26.	
9.	Захист роботи	5.02.26.	

7. Дата видачі завдання «23» жовтня 2024р.

8. Керівник каліфікаційної роботи _____ Максименко
(підпис) (прізвище, ініціали)

9. Керівник освітньо-професійної програми _____ Скорик Н.О
(підпис) (прізвище, ініціали)

10. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти

_____ Адамовська
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Вплив соціальних програм на рівень економічного розвитку міста

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів фінансування та реалізації соціальних програм як стратегічного інструменту зміцнення економічного потенціалу та стійкості міст в умовах воєнного стану.

Завдання: розкрити сутність соціальних програм та систематизувати теоретичні підходи до їх вивчення у контексті міського управління; визначити концептуальні основи розробки соціальних програм та світовий досвід їх фінансового забезпечення; дослідити світові моделі фінансового забезпечення соціальних програм та вектори їх імплементації у вітчизняну практику; охарактеризувати основні механізми реалізації соціальних проєктів та виявити особливості їх трансформації під час війни; виявити та систематизувати ключові особливості запровадження соціальних програм в умовах воєнного стану; проаналізувати поточний стан та результативність місцевих соціальних програм на прикладі Луцької територіальної громади; визначити стратегічні напрями оптимізації фінансового забезпечення соціальної сфери для стимулювання економічного розвитку міста.

Об'єктом дослідження процес формування та реалізації соціальних програм на муніципальному рівні в умовах сучасних економічних та безпекових викликів.

Предметом дослідження сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів впливу соціальних програм на рівень економічного розвитку міста та механізми їх фінансового забезпечення.

За результатами дослідження сформульовані висновки та пропозиції щодо вдосконалення механізмів фінансування та реалізації соціальних програм як стратегічного інструменту зміцнення економічного потенціалу та стійкості міст в умовах воєнного стану.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, загальним обсягом 5 сторінок основного тексту, а також 3 таблиці, 3 рисунки, списку використаних джерел з 58 найменування та одного додатку.

Ключові слова: соціальна програма, соціальний проект, фінансове забезпечення, економічний розвиток міста.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2024/2026 н.р.

Рік захисту роботи 2026 р.

ANNOTATION

The impact of social programs on the level of economic development of the city

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological ɔundations and to develop practical recommendations for improving the mechanisms f financing and implementing social programs as a strategic instrument for rengthening the economic potential and resilience of cities under martial law.

Objectives: to reveal the essence of social programs and systematize theoretical pproaches to their study in the context of urban governance; to define the conceptual ɔundations for the development of social programs and examine global experience in ıeir financial support; to study global models of financing social programs and the ectors of their implementation in domestic practice; to characterize the main ıechanisms for implementing social projects and identify the specifics of their ansformation during wartime; to identify and systematize the key features of ıtroducing social programs under martial law; to analyze the current state and ffectiveness of local social programs using the case of the Lutsk territorial community; nd to determine strategic directions for optimizing the financial support of the social ɔhere in order to stimulate the city's economic development.

The object of the study is the process of formation and implementation of social rograms at the municipal level under modern economic and security challenges.

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and applied spects of the impact of social programs on the level of urban economic development nd the mechanisms of their financial support.

Based on the results of the study, conclusions and proposals were formulated to nprove the mechanisms for financing and implementing social programs as a strategic ıstrument for strengthening the economic potential and resilience of cities under ıartial law.

The paper consists of an introduction, three chapters, and conclusions, with a ɔtal of 55 pages of main text, as well as 3 tables, 3 figures, a list of references ɔmprising 58 sources, and one appendix.

Keywords: social program, social project, financial support, urban economic evelopment.

The year of performance of the qualification work is 2024/2026.

The year of job protection is 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ……10

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності соціальних програм….10

1.2. Концептуальні основи розробки та впровадження соціальних програм у систему міського управління……..14

1.3. Світові моделі фінансового забезпечення соціальних програм та вектори їх імплементації у вітчизняну практику……19

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ТА ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ……26

2.1. Характеристика основних механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів і програм……..26

2.2. Особливості запровадження соціальних програм в умовах воєнного стану……38

2.3. Стан реалізації та перспективи розвитку місцевих соціальних програм (на прикладі Луцької територіальної громади)…….……..42

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІСТ……50

ВИСНОВКИ…….54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……56

ДОДАТКИ

ВСТУП

В умовах реалізації реформи децентралізації в Україні зростає роль органів місцевого самоврядування у формуванні та впровадженні соціальної політики на рівні територіальних громад. Передача значної частини повноважень у сфері надання соціальних послуг на місцевий рівень відкриває нові можливості для більш точного врахування потреб населення та підвищення ефективності соціальної підтримки. За таких умов особливої актуальності набуває дослідження впливу місцевих соціальних програм на соціально-економічний розвиток міста.

Місцеві соціальні програми виступають важливим інструментом реагування на локальні соціальні виклики, сприяють підвищенню якості життя населення, підтримці вразливих соціальних груп і зміцненню соціальної згуртованості. Водночас їх реалізація має безпосередній вплив на економічну активність міста, рівень зайнятості, людський капітал та інвестиційну привабливість території.

У контексті реформування системи соціального захисту особливої уваги потребує оцінка результативності діючих місцевих соціальних програм, виявлення ефективних практик, а також удосконалення механізмів їх фінансування, моніторингу та контролю. Саме територіальні громади, як найближчий до населення рівень влади, здатні забезпечити адресний, прозорий і економічно обґрунтований підхід до надання соціальної допомоги. Наукове дослідження зазначених процесів сприятиме формуванню стійкої системи соціальної підтримки, що є важливою передумовою збалансованого економічного розвитку міста.

Проблематика соціального захисту населення та реалізації соціальних програм широко висвітлена у працях вітчизняних науковців. Зокрема, Євдокимова І.А. [1] розглядає соціальні програми як інструмент соціальної політики та наголошує на необхідності оцінювання їх ефективності. Тропіна В.П.

підкреслює соціальну спрямованість державних цільових програм незалежно від сфери їх реалізації [2]. Колосок А.М., Мартинюк Т.А. та Мельник О.М. акцентують увагу на важливості цифровізації соціальних програм для підвищення їх доступності та результативності на місцевому рівні [].

Возна Л.Б. та Мельник О.В. [4] зазначають роль соціальних програм у забезпеченні соціальної стабільності та зниженні ризиків бідності, тоді як Кравець Н.О. і Климук Н.Я. наголошують на їх критичному значенні в умовах воєнного стану [5]. У працях Лисяк Л. і Зюзіна В. окреслено ключові критерії віднесення програм до соціальних [6], а Маліновська О. Я. трактує соціальні програми як сукупність проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних соціальних цілей за умови ефективного використання бюджетних коштів [7].

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів фінансування та реалізації соціальних програм як стратегічного інструменту зміцнення економічного потенціалу та стійкості міст в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети, поставлено такі завдання:

1. Розкрити сутність соціальних програм та систематизувати теоретичні підходи до їх вивчення у контексті міського управління.
2. Визначити концептуальні основи розробки соціальних програм та світовий досвід їх фінансового забезпечення.
3. Дослідити світові моделі фінансового забезпечення соціальних програм та вектори їх імплементації у вітчизняну практику
4. Охарактеризувати основні механізми реалізації соціальних проєктів та виявити особливості їх трансформації під час війни.
5. Виявити та систематизувати ключові особливості запровадження соціальних програм в умовах воєнного стану
6. Проаналізувати поточний стан та результативність місцевих соціальних програм на прикладі Луцької територіальної громади.
7. Визначити стратегічні напрями оптимізації фінансового забезпечення соціальної сфери для стимулювання економічного розвитку міста.

Об’єкт дослідження: процес формування та реалізації соціальних програм на муніципальному рівні в умовах сучасних економічних та безпекових викликів.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів впливу соціальних програм на рівень економічного розвитку міста та механізми їх фінансового забезпечення.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених у дослідженні мети й завдань застосовувався комплекс взаємопов’язаних та взаємодоповнюючих загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, спрямованих на отримання об’єктивних та достовірних результатів, зокрема методи історичного аналізу літературних джерел; методи аналізу і синтезу, класифікації та систематизації; метод прогнозування; метод узагальнення.

Інформаційна база дослідження. У процесі виконання дослідження було використано статистичні дані Державної служби статистики України, Департаменту соціальної політики Луцької міської ради, нормативно-правові акти та інші законодавчі документи, результати вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень, аналітичні звіти.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів фінансування та реалізації соціальних програм як стратегічного інструменту зміцнення економічного потенціалу та стійкості міст в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів: Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності реалізації соціальних програм, зокрема у період воєнного стану.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, загальним обсягом 55 сторінок основного тексту, а також 3 таблиці, 3 рисунки, списку використаних джерел з 58 найменування та одного додатку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності соціальних програм

Під соціальною програмою розуміють сукупність взаємопов’язаних за термінами та ресурсами кроків, спрямованих на подолання соціальних викликів у межах конкретної території чи галузі. Ефективність таких програм оцінюється через соціально-економічний ефект, що виражається у підвищенні якості життя громадян та суспільному прогресі [8].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності соціальних програм. Зокрема, О.В. Макаров акцентує увагу на ресурсному забезпеченні та організаційній цілісності системи заходів, що спрямовані на отримання чітко окреслених соціальних результатів [9]. Натомість О.Я. Маліновська та О.М. Демкович розглядають соціальну програму через призму проєктного менеджменту, визначаючи її як сукупність проєктів. У їхньому підході ключова роль відводиться досягненню стратегічних цілей громади за умови раціонального та ефективного використання бюджетного фінансування [7].

У контексті соціальних процесів програми розглядаються як структуровані моделі діяльності, що визначають порядок взаємодії органів влади. Такий підхід передбачає координацію зусиль для розв'язання пріоритетних суспільних проблем шляхом чіткого розподілу ресурсів, залучення виконавців та дотримання встановлених термінів реалізації комплексу заходів [10].

Дослідження праць українських та іноземних науковців дає підстави стверджувати, що в сучасній науці сформувалося кілька концептуальних підходів до трактування сутності соціальних програм. Ключові дефініції, що розкривають зміст цього поняття, систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Дефініції поняття «соціальна програма»

Джерело	Визначення
Ganescu M.C. [11]	Добровільно здійснювана компанією діяльність з охорони природи, розвитку персоналу, створення сприятливих умов праці, підтримки місцевого співтовариства, благодійна діяльність і сумлінна ділова практика. При цьому головним критерієм є відповідність програм цілям і стратегії розвитку бізнесу
McGuire, J.W. [12]	Один із видів програм, які можна розглядати як різновид проектів.
Sethi S.P. [13]	Зміст і план діяльності з викладом основних цілей і завдань вирішення соціальних питань, які потребують вирішення засобами соціального управління

Синтез наведених дефініцій дає змогу трактувати соціальну програму (СП) як цілісну систему заходів, розроблених для подолання конкретних суспільних викликів. Структура такої програми передбачає поетапне виконання завдань із застосуванням чітко визначеного інструментарію, що в кінцевому підсумку забезпечує досягнення запланованих соціальних показників. На основі аналізу наукових доробків [14] було розроблено концептуальну схему соціальної програми (Додаток А).

На мікроекономічному рівні впровадження соціальних програм має на меті утримання кадрового потенціалу та залучення висококласних фахівців. Шляхом підвищення матеріальної стабільності та формування додаткових стимулів для професійного розвитку такі ініціативи сприяють зростанню добробуту персоналу. Водночас обсяг фінансування (бюджет) подібних проєктів безпосередньо корелює з фінансовою стійкістю та ресурсними можливостями суб’єкта господарювання.

Ключовим аспектом менеджменту соціальних ініціатив є оцінювання їхньої результативності, що наразі ускладнюється відсутністю універсального методичного інструментарію. У наукових працях [15] підкреслюється, що ефективність варто розглядати через призму реалізації довгострокових цілей. Специфіка таких програм полягає у часовому розриві між етапами розробки та

отриманням кінцевих результатів, що часто призводить до зміни виконавців. Це створює неоднозначну ситуацію щодо відповідальності, проте водночас висуває особливі вимоги до кадрового менеджменту: підбору, ротації та наступності фахівців на різних етапах реалізації.

Відтак, розробка управлінського механізму має базуватися на обґрунтованому виборі стратегічної мети, що враховує ретроспективу, поточний стан та прогнозні тенденції розвитку об'єкта. Згідно з позицією [12], стратегічне планування соціальних програм повинно орієнтуватися на досягнення соціального прогресу, забезпечення суспільного добробуту та гармонізацію інтересів різних верств населення. Саме ці показники — разом із планомірною модернізацією соціальних процесів — виступають фундаментальними критеріями оцінки успішності програми.

Згідно з дослідженням [13], оцінка соціальних програм базується на розподілі індикаторів на дві групи. Кількісні параметри охоплюють статистичні дані щодо:

- обсягу підтриманих проєктів у ключових галузях (соціальний захист, медицина, освіта, культура тощо);
- масштабів договірної діяльності та бюджетного фінансування;
- інтенсивності реалізації заходів (освітніх, консультаційних, наукових);
- охоплення цільових аудиторій з урахуванням гендерного та соціального складу (зокрема, залучення ветеранів);
- рівня інституційної підтримки та ступеня залученості організацій різних форм власності до виконання програмних завдань.

Водночас якісні індикатори у роботі [13] зосереджені на змістовному наповненні процесів, а саме:

- аналізі нормативно-правового забезпечення соціальної сфери;
- оцінці інформаційно-просвітницької діяльності (якість публікацій, видань та медіасупроводу);

- характеристиці інституційних змін (напрями діяльності нових громадських та неприбуткових структур);
- параметрах покращення ринку праці та умов створених робочих місць;
- рівні інтеграції принципів соціальної відповідальності у навчальні процеси.

Варто акцентувати увагу на відсутності в сучасній науці уніфікованого методологічного підходу до оцінювання функціонування системи соціального обслуговування. Наявні методи мають фрагментарний характер, оскільки висвітлюють лише окремі аспекти діяльності установ. Зокрема, кількісні параметри (рівень охоплення населення, територіальна доступність, функціональне розмаїття) не відображають якісних характеристик наданих послуг. З іншого боку, суб’єктивні відгуки отримувачів допомоги, хоч і є вагомими, часто мають емоційне забарвлення і не завжди є репрезентативними через специфіку сприйняття та особистісні риси клієнтів. З огляду на це, професійне управління соціальною сферою потребує критичного ставлення до результатів опитувань громадської думки та активного залучення методу соціальної експертизи як більш об'єктивного інструменту контролю.

Відповідно до підходу, викладеного у праці [16], оцінювання актуального стану соціального об'єкта базується на послідовному виконанні таких аналітичних завдань:

- Комплексний аудит внутрішнього потенціалу: дослідження сильних та слабких сторін об'єкта через призму якості управління, стану матеріально-технічної бази, рівня кадрового забезпечення та потенціалу для подальшого масштабування діяльності.
- Класифікація та ранжування проблемних зон: диференціація виявлених дефектів на внутрішні (ті, що можуть бути виправлені власними ресурсами організації) та зовнішні (ті, вирішення яких потребує залучення сторонніх структур або ресурсів).

- Контекстуальний аналіз та моделювання: визначення ролі об'єкта в соціальному ландшафті регіону та побудова моделі його взаємодії з іншими елементами соціальної сфери, що задіяні у процесах трансформації суспільства.

Етап діагностики актуального стану соціального об'єкта є засадничим у процесі розробки стратегії його трансформації. Об'єктивність та повнота отриманих результатів формують фундамент для всього подальшого проєктування. Такі висновки мають не лише відображати реальний стан справ, а й виступати мотиваційним чинником для менеджменту, окреслюючи межі можливих досягнень та ідентифікуючи зони, що потребують залучення зовнішніх ресурсів.

Особливе значення в контексті муніципального управління мають цільові програми. Хоча їхній пріоритет часто лежить в економічній площині, вони нерозривно пов'язані з розв’язанням соціальних завдань. Модернізація життєвого середовища, профілактика суспільної напруженості та запобігання конфліктам є прямими результатами таких програм [17].

Слід зауважити, що оцінка їхньої успішності здійснюється за двома векторами: економічної ефективності та соціальної результативності. Якщо перший напрям має розвинений методичний апарат, то критерії оцінки соціальних наслідків наразі перебувають на стадії наукового формування та апробації.

1.2. Концептуальні основи розробки та впровадження соціальних програм у систему міського управління

Варто зауважити, що адаптація загального поняття «механізм» до специфіки публічного управління є складним науковим завданням. Це зумовлено

тим, що управлінські рішення у цій сфері вимагають комплексного впливу на суспільні відносини через правові, політичні та організаційні інструменти. Зокрема, В. Авер'янов розглядає механізм управління як ієрархічну систему органів, що діють у межах свого правового статусу для досягнення стратегічних цілей. У такому контексті механізм виступає засобом реалізації владних повноважень через масив правових норм, які регламентують функціональне призначення управлінських структур [18]. У межах міського управління це означає, що розробка соціальних програм має спиратися на чітку нормативну базу та злагоджену роботу муніципальних підрозділів.

У контексті методології управління варто звернути увагу на підхід М. Орлів, яка виокремлює два фундаментальні напрями у трактуванні механізмів державного регулювання. Перший - структурно-організаційний - спрямований на дослідження внутрішньої побудови та статики системи (складу її елементів). Другий - структурно-функціональний — акцентує увагу на процесуальному аспекті, розкриваючи динаміку та специфіку функціонування управлінського механізму [19]. Для міського управління це означає необхідність аналізу як самих підрозділів мерії, так і процесів їхньої взаємодії під час реалізації соціальних програм.

Етап ідентифікації є засадничим у процесі розробки соціальних програм і проєктів, оскільки саме на цій стадії відбувається пошук, відбір та формулювання ідей, визначення ключових цілей, завдань та механізмів їх реалізації. Процеси ідентифікації мають бути чітко корельовані зі стратегічними пріоритетами розвитку міста (або окремих суб'єктів господарювання), відповідати їхній місії та довгостроковому баченню.

На даному етапі здійснюється попередня фільтрація ідей на основі аналізу накопиченої інформації. Важливо, що сформована інформаційна база зберігає свою актуальність і для майбутніх періодів: ідеї, реалізація яких на певному етапі була визнана передчасною, можуть бути переглянуті за умови зміни зовнішніх чи внутрішніх факторів. Первинний відбір проєктних ініціатив базується на

логічній послідовності та спрямований на забезпечення виконання стратегічних планів відповідного рівня.

Варто зауважити, що процес детермінації цілей та завдань соціальних програм може супроводжуватися певними труднощами, що зумовлює необхідність їхньої подальшої деталізації та уточнення на наступних етапах життєвого циклу проєкту. Важливою перевагою такого підходу є можливість адаптації програмних орієнтирів до динамічних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Це дозволяє вчасно коригувати стратегію реалізації програми відповідно до актуальних потреб громади та ресурсних можливостей міста.

Вихідною точкою розробки будь-якої соціальної ініціативи є формування концептуальної ідеї. Процес її генерації може мати як інтуїтивний характер (спонтанне виникнення), так і бути результатом цілеспрямованої аналітичної роботи: методів «мозкового штурму», фундаментальних чи прикладних соціологічних досліджень, а також стратегічного аналізу пріоритетних напрямів розвитку. Базисом для висунення ідеї соціальної програми виступає ідентифікація актуальних потреб різних суб’єктів — від приватних інвесторів та окремих підприємств до територіальних громад, регіонів чи держави в цілому.

Ефективність впровадження соціальних програм на рівні міста залежить від ретельного аналізу зацікавлених сторін та їхніх часто суперечливих інтересів. Процес розробки має включати етап пошуку компромісів для зниження суспільного супротиву та обов’язкову концептуальну фазу оцінки ризиків.

У межах теоретичного обґрунтування за О. Пономаренком, особливу увагу слід приділити подоланню структурних невідповідностей, або «розривів», у процесі реалізації. До них належать розбіжності між очікуваннями клієнтів та діями виконавців, недоліки в системі стандартів якості, низька операційна ефективність впровадження та дефіцит адекватної комунікації. Своєчасна ідентифікація цих факторів дозволяє підвищити життєздатність соціальної програми та її позитивне сприйняття громадою.

Акцентування уваги на ціннісних орієнтирах, інтересах та мотивації різних груп стейкхолдерів є запорукою підвищення ефективності всіх подальших етапів управління соціальним проєктом. Такий людиноцентричний підхід дозволяє оптимізувати вибір методів та інструментарію реалізації, що забезпечує досягнення верифікованих результатів у встановлені терміни. На стадії розробки критично важливо забезпечити максимально вичерпну характеристику проєкту за всіма релевантними критеріями. Це створює умови для точної ідентифікації ініціативи, формування її детального профілю та глибокого розуміння її специфічних особливостей.

Відповідно до методології Європейської Комісії, яка координує фінансування та втілення соціальних ініціатив у межах програм підтримки, життєвий цикл проєкту розглядається як циклічна послідовність етапів. Вона включає: стратегічне проектування програми допомоги; ідентифікацію концептуальної ідеї; всебічну експертну оцінку; забезпечення фінансування; практичну реалізацію (впровадження); моніторинг та оцінювання досягнутих результатів, що зрештою стає підґрунтям для формування нового програмного циклу [20].

Підсумкова звітність про реалізацію соціальної програми зазвичай включає: резюме результатів, аналіз досягнення поставлених цілей у контексті реалізації проєкту, опис ключових здобутків та стратегію подальшої імплементації результатів у суспільну практику. Важливим аспектом є прогнозування довгострокового соціально-економічного впливу на цільові групи [20]. Звіт має базуватися на верифікованих кількісних та якісних показниках, що були закладені на стадії планування.

Фінансова складова звітності консолідує дані за всі періоди та детально розкриває будь-які відхилення від початкового кошторису. Обов’язковою умовою є наявність доказової бази: візуальних матеріалів (фотофіксації), копій публікацій у ЗМІ, реєстрів учасників заходів та первинної фінансової документації. Слід враховувати, що більшість грантодавців використовують уніфіковані форми

звітності, а в окремих випадках наполягають на проведенні зовнішнього незалежного аудиту [20].

Процес ідентифікації соціальних ініціатив є органічною складовою загального алгоритму проектування, який, згідно з дослідженням [21], реалізується через наступну послідовність етапів:

- Етап 1. Дослідження суспільних потреб, обґрунтування доцільності та стратегічної значущості обраного вектора розвитку.
- Етап 2. Концептуалізація мети соціальної програми та детермінація конкретних завдань для її досягнення.
- Етап 3. Формування технічного завдання на проектування, встановлення часових меж та ключових параметрів реалізації.
- Етап 4. Легітимізація програми у формі конкретного плану дій та розробка організаційно-економічного механізму її втілення.
- Етап 5. Розподіл функціональних обов’язків та визначення зони відповідальності кожного учасника проектної команди.
- Етап 6. Верифікація очікуваних результатів для кожного окремого етапу та оцінка підсумкового ефекту програми в цілому.

Ідентифікація теоретичних механізмів реалізації соціальних програм у системі міського управління дозволяє структурувати цей процес за ключовими напрямами. Зокрема, ефективність муніципальних проектів залежить від дотримання етапності їхнього життєвого циклу, науково обґрунтованого визначення соціальних проблем та чіткого цілепокладання.

Важливою складовою є формування ресурсного портфеля та налагодження конструктивного діалогу між стейкхолдерами. Концептуальна модель впровадження програм також передбачає суворий контроль за дотриманням правових регламентів, використання сучасних методів моніторингу та побудову прозорої системи звітності перед громадою. Синтез цих аспектів є запорукою успішної трансформації соціальних запитів у дієві механізми підвищення якості життя населення.

1.3. Світові моделі фінансового забезпечення соціальних програм та вектори їх імплементації у вітчизняну практику

У глобальному контексті фінансування та впровадження соціальних програм базується на залученні багатоканальних джерел ресурсів. Питання соціального захисту перебувають у центрі уваги провідних міжнародних інституцій, таких як ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, МОП та інші. Проте теоретичний аналіз фахових джерел вказує на певну розмитість понятійного апарату: категорії «публічні», «державні» та «соціальні послуги» нерідко ототожнюються, що призводить до ігнорування їхньої специфіки. Крім того, у сучасних дослідженнях часто спостерігається превалювання юридичного підходу, де основна увага зосереджена на регламентації адміністративних процедур надання послуг, а не на їхньому соціально-економічному ефекті [22].

У контексті європейської моделі суспільного розвитку публічні послуги розглядаються як засадничий елемент громадянства, що гарантує базові права та забезпечує конструктивний діалог між владою та суспільством. Документи ООН та положення «Зеленої книги» підкреслюють, що ефективність цих послуг є вирішальним фактором економічної згуртованості та конкурентоспроможності територій.

Особливе значення надається соціальному блоку (освіта, медицина, захист від безробіття), який безпосередньо впливає на рівень соціальної інклюзії. Якісне надання таких послуг є передумовою успішного функціонування єдиного ринку та подальшої інтеграції, оскільки вони створюють сприятливі умови для життя та залучення капіталу в менш розвинені регіони. Таким чином, публічні послуги виступають не просто адміністративним актом, а основою належного врядування та соціально-економічного прогресу [22].

Особлива значущість соціального складника у державній політиці країн ОЕСР зумовила необхідність типізації відповідних програм за критерієм

напрямів фінансування. Результати такої класифікації соціальних видатків наведено нижче (див. табл. 1.2).

Аналіз наведеної класифікації свідчить, що архітектура соціальних програм у різних державах зумовлена специфікою суспільного ладу, панівною соціальною моделлю, національними традиціями, впливом профспілок та фінансовою спроможністю бюджету.

Таблиця 1.2

Класифікація соціальних програм (за видатками) [23]

Категорія видатків	Категорія видатків
Піклування про літніх людей	Звичайні пенсії, пенсії особам, які достроково пішли у відставку, допомога на дому та послуги за місцем проживання
Піклування про членів сімей військовослужбовців та постраждалих у катастрофах	Пенсії та допомога на поховання
Допомога у разі недієздатності та тимчасової непрацездатності	Послуги з догляду, допомога у разі недієздатності, допомога постраждалим від аварії на робочому місці та допомога у разі нещасних випадків, виплати у зв'язку з непрацездатністю працівників
Охорона здоров'я	Видатки на лікування у стаціонарних медичних закладах та амбулаторне лікування, оплата медичних препаратів та виплати на превентивне лікування
Сім'я та діти	Допомога на дитину та пільгові кредити, допомога щодо догляду за дитиною, допомога під час вагітності та пологів, допомога одиноким батькам
Діяльність щодо розвитку ринку праці	Послуги з працевлаштування, фінансування освітніх заходів для молоді та заходів з працевлаштування для непрацездатних
Соціальна підтримка в разі безробіття	Допомога у разі безробіття, компенсації у разі звільнення, компенсації за дострокове звільнення, пов'язане з кон'юнктурою ринку
Забезпечення житлом	Грошова допомога на купівлю та найм житла
Інші заходи соціального захисту	Грошова допомога, яку не можна віднести до інших категорій, призначена малозабезпеченим верствам населення (наприклад, допомога на придбання продуктів харчування чи одягу, поширена в деяких країнах, які не є членами ОЄСР), а також інші соціальні послуги та заходи соціального захисту

Особливої уваги потребує сектор охорони здоров'я. Оскільки трансформація медичної галузі в Україні значною мірою спирається на британський досвід, доцільно детальніше розглянути механізми фінансування в цій країні. Британська система базується на діяльності Національної служби охорони здоров'я (NHS) — загальнодержавної програми, що поєднує безоплатне

обслуговування з сегментом платних послуг. Структура фінансування NHS на 9% складається з прямих бюджетних асигнувань, тоді як решта витрат покривається за рахунок пацієнтів. При цьому вразливі верстви населення (діти, вагітні жінки, особи з низьким рівнем доходу та безробітні) мають право на безкоштовне отримання визначеного переліку медичних послуг [24].

Зіставлення моделей фінансування охорони здоров'я Англії та України вказує на тривалу трансформацію вітчизняної медичної галузі. Окремі аспекти української реформи стикаються із суспільним спротивом, що зумовлено не лише економічними чинниками, а й особливостями національного менталітету та звичок населення.

На цьому тлі особливий інтерес викликає специфічний досвід Ізраїлю. Як зазначає Н. Глазко, у цій державі відсутня монолітна державна медична система, проте охоплення населення комплексним медичним страхуванням сягає 94%. Ключову роль у фінансуванні відіграють страхові фонди, зокрема ті, що діють під егідою великого профспілкового об'єднання «Гістадрут» (забезпечує 83% випадків) та інших альтернативних структур (17%). Управління закладами охорони здоров'я розподілене між різними інституціями, передусім урядом та профспілками [25].

Фундаментальні розбіжності між системами медичного забезпечення України та Ізраїлю зумовлені специфікою національних моделей управління. В українських реаліях спостерігається розпорошеність медичних закладів за різними відомствами, проте доступ до безоплатних або пільгових послуг забезпечують переважно установи державної та комунальної форм власності (у поодиноких випадках — відомчі заклади підприємств). На відміну від ізраїльської моделі, де професійні об'єднання є ключовими суб'єктами фінансування, роль вітчизняних профспілок у системі медичного страхування та забезпечення залишається мінімальною.

Особливої уваги в контексті ефективної соціальної політики заслуговує досвід Франції, де система підтримки сімей з дітьми має чітко диференційований характер. Соціальні виплати безпосередньо залежать від чисельності дітей у

родині: сім’ї з однією дитиною отримують допомогу лише за умови низького рівня доходів, тоді як для багатодітних родин встановлено прогресивну шкалу виплат (від 32% базової заробітної плати на другу дитину до 141% на п’яту). Специфічною рисою є посилена підтримка неповних сімей (150% базової зарплати) та надання допомоги жінкам, які поєднують материнство з навчанням, до досягнення дитиною трирічного віку.

Фінансове підґрунтя французької моделі базується на цільових відрахуваннях у розмірі 7% від прибутків. На відміну від такої системної моделі, фінансування соціальних програм в Україні (зокрема для молоді, осіб з інвалідністю, ветеранів АТО та інших категорій) обтяжене низкою хронічних проблем. Водночас статус України як члена міжнародних фінансових та європейських організацій відкриває додаткові можливості для залучення грантових та проєктних коштів, що можуть стати альтернативним джерелом фінансування соціальних ініціатив [26].

Ефективність впровадження соціальних програм в Україні значною мірою підтримується за рахунок зовнішніх фінансових інструментів міжнародних організацій та об'єднань.

Зокрема, структури ООН (ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ) забезпечують цільове фінансування проєктів у галузі культури, екології та гуманітарного захисту, що дозволяє вирішувати критичні питання водопостачання, медицини та освіти. Європейський Союз виступає найбільшим донором, використовуючи механізми прямої бюджетної підтримки та грантових програм. Важливо, що кошти ЄС інвестуються у системні зміни, як-от децентралізація, що створює фундамент для автономного розвитку громад та підвищення якості локальних соціальних послуг [27].

Імплементація зарубіжного досвіду в українську практику соціального управління здійснюється через спільні з МБРР проєкти, що мають на меті комплексну трансформацію системи соціального захисту.

Згідно з положеннями [28], основними завданнями такої співпраці є підвищення ефективності адміністрування послуг шляхом їхньої повної

діджиталізації та об’єднання баз даних на національному та місцевому рівнях. Окремий акцент зроблено на деінституалізації — переході від радянської системи інтернатів до сучасних альтернативних форм опіки та соціального супроводу сімей. Це дозволяє не лише покращити якість життя дітей-сиріт та дітей з інвалідністю, а й підвищити загальну результативність соціальної політики держави на рівні територіальних громад.

Підсумовуючи теоретико-методологічні засади дослідження, можна констатувати, що ефективність соціальних програм у системі міського управління безпосередньо залежить від чіткої концептуалізації їхньої сутності, системного дотримання етапів життєвого циклу та імплементації передового зарубіжного досвіду. Аналіз світових моделей фінансування, зокрема досвіду країн ОЕСР та проєктної діяльності міжнародних інституцій в Україні, доводить необхідність переходу до багатокритеріального механізму управління, що ґрунтується на багатоканальності джерел фінансування, цифровізації адміністративних процесів, таргетованості соціальної підтримки та запровадженні прозорих індикаторів оцінювання результативності. Такий комплексний підхід дозволяє адаптувати глобальні стандарти до вітчизняного нормативно-правового поля, забезпечуючи сталий соціально-економічний розвиток громад та підвищення якості життя населення через раціональне використання ресурсів.

а основі виявлених особливостей та з урахуванням успішної практики європейських держав, а також результатів реалізації спільних міжнародних ініціатив, розроблено концептуальну модель адаптації зарубіжного досвіду. Запропонована схема впровадження позитивних іноземних напрацювань у вітчизняну систему управління соціальними програмами візуалізована на рис. 1.1.

Представлена схема охоплює повний цикл реалізації соціальних програм, забезпечуючи логічну послідовність усіх етапів їх впровадження. Практичне застосування цього алгоритму дозволяє створити інституційні та організаційні передумови для якісного вдосконалення системи надання соціальних послуг.

Успішна адаптація світового досвіду фінансування соціальних ініціатив в Україні можлива за умови синхронізації іноземних практик із національною специфікою та ментальністю, забезпечення відповідної правової бази та збереження соціальної справедливості як фундаментального вектора державної політики.

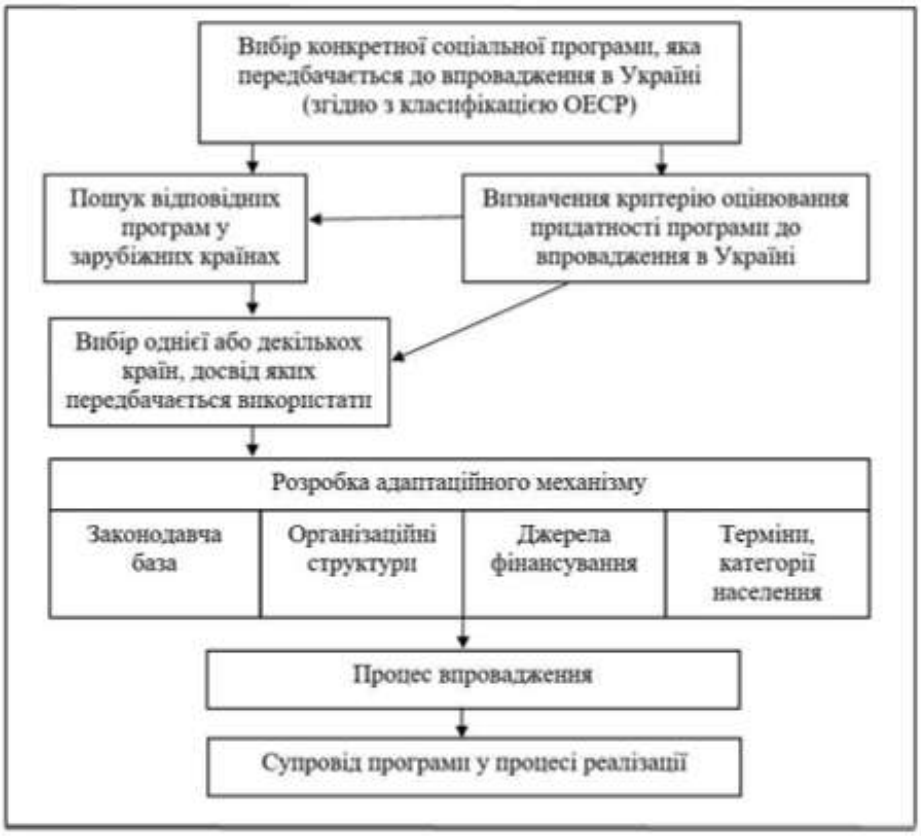


Рис. 1.1. Схема впровадження зарубіжного досвіду фінансування соціальних програм [28]

Соціальні програми впродовж усієї людської історії виступали фундаментальним чинником стабільного функціонування та прогресу суспільства. Саме тому комплексний аналіз світових і вітчизняних практик становить необхідне теоретичне підґрунтя для розробки сучасних моделей соціального захисту, передусім у частині їх фінансового забезпечення. Історична ретроспектива свідчить, що кожна держава прагнула імплементувати найбільш ефективні механізми підтримки населення, адаптовані до конкретних суспільно-економічних умов. У контексті євроінтеграційних прагнень України та дефіциту ресурсів для соціальної сфери, обрана тематика дослідження набуває особливої актуальності. Вона не лише формує теоретико-методологічну базу для наукових

пошуків, а й створює передумови для розробки інноваційних підходів до оптимізації фінансування соціальних проєктів.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ТА ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Характеристика основних механізмів розробки та реалізації соціальних проєктів і програм

Згідно з концепцією О.В. Матюшенка, підґрунтям для розробки та ефективного впровадження соціальних програм і проєктів є комплексна система механізмів: нормативно-правовий, інституційно-організаційний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний [29]. У контексті муніципального розвитку кожен із цих елементів відіграє критичну роль у перетворенні соціальних ініціатив на реальні економічні результати.

Зокрема, нормативно-правовий механізм управління соціальними програмами є фундаментом інституційного забезпечення соціальної політики на рівні міста. Він не просто легалізує діяльність суб'єктів публічного управління, а створює чітко регламентоване правове поле для реалізації комплексних програм. Це передбачає:

- встановлення правил взаємодії між владою, бізнесом та громадою;
- формування організаційних структур, здатних адмініструвати соціальні проєкти;
- забезпечення прозорих процедур моніторингу та контролю за цільовим використанням ресурсів, що спрямовуються на соціальний розвиток.

Таке правове структурування дозволяє трансформувати соціальну підтримку з одноразових заходів у системні соціальні програми, які мають прогнозований вплив на стабілізацію трудових ресурсів та економічне зміцнення територіальної громади.

Важливим складником нормативно-правового механізму є регламентація фінансового забезпечення соціальних проєктів, що визначає життєздатність будь-якої соціальної ініціативи. Як зазначають дослідники, правова система у цьому контексті виступає не просто теоретичною конструкцією, а ключовим

інституційним елементом, який структурує процес публічного управління [30]. Відтак, змістовне наповнення нормативно-правового механізму нерозривно пов’язане з інструментами державного регулювання.

Поділяючи наукову позицію О. Ткачука та В. Турчака, доцільно розглядати нормативно-правовий механізм як фундаментальну категорію, що охоплює сукупність правових засобів і функцій. Вони застосовуються на всіх етапах реалізації соціальних програм, забезпечуючи гармонізацію нормативних актів, на основі яких здійснюється управління [31].

Варто наголосити, що цей механізм має складну ієрархічну структуру, яка інтегрує:

- Суб’єктів управління: органи державної влади та місцевого самоврядування;
- Методологічну базу: принципи, технології та інструменти реалізації соціальної політики;
- Операційні засоби: що безпосередньо забезпечують діяльність у соціальній сфері.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що нормативно-правове регулювання в галузі публічного адміністрування соціальних проєктів є динамічною системою. Вона базується не лише на формальних приписах, а й на правовій культурі та свідомості суб'єктів, що в поєднанні з усталеними принципами формує цілісну систему правового впливу на розвиток соціальної сфери.

На основі проведеного аналізу сутність нормативно-правового механізму управління соціальними програмами та проєктами можна структурувати за чотирма ключовими напрямами:

1. Концептуально-стратегічне регулювання: Визначає вектор розвитку проєктної діяльності суб’єктів публічного управління. Цей аспект обумовлений європейським вектором інтеграції України та необхідністю розбудови демократичних інститутів. Він передбачає активне залучення громадянського суспільства та приватного сектору (бізнес-структур) до реформування соціальної

сфери, що створює підґрунтя для переходу від моделі державного утримання до моделі соціального партнерства.

2. Інституційне забезпечення: Спрямоване на розбудову та стабільне функціонування публічних інституцій, які здійснюють професійне адміністрування соціальних програм. Важливою рисою цього аспекту є залучення науково-експертного середовища та бізнесу до процесів соціального проєктування, що дозволяє поєднати академічні знання з практичними ресурсами на кожному етапі реалізації ініціатив.

3. Режимне (інструментальне) регулювання: Виступає специфічним видом правового забезпечення, що формує особливий порядок взаємодії всіх учасників соціального розвитку. Це сукупність правових інструментів, які чітко регламентують статус, права та обов'язки суб'єктів і об'єктів проєктної діяльності, забезпечуючи злагодженість їхньої комунікації в межах правового поля.

4. Методично-технологічна регламентація: Охоплює детальне правове регулювання взаємодії учасників у сфері соціально-економічного розвитку. Цей аспект включає розробку алгоритмів, процедур, стандартів та функціональних повноважень. Така регламентація забезпечує технологічну чіткість реалізації проєкту: від початкового планування до фінального оцінювання результатів [29].

Зазначені теоретичні аспекти нормативно-правового механізму створюють необхідну базу для сталого функціонування соціальної сфери, проте сучасні виклики вимагають від цієї системи надзвичайної гнучкості. В умовах повномасштабного вторгнення теоретична модель управління соціальними проєктами пройшла шлях швидкої трансформації: від планового стратегування до кризового менеджменту.

Зокрема, концептуальний рівень регулювання змістився у бік забезпечення національної стійкості, а методично-інструктивна регламентація була адаптована до умов цифрової мобілізації та екстреного перерозподілу ресурсів. Це створює підґрунтя для детальнішого розгляду того, як саме ці механізми трансформувалися під впливом безпекових чинників та які нові вимоги вони

висувають до формування місцевих бюджетів і стратегій економічного відновлення міст.

Такий перехід дозволяє змістовно обґрунтувати особливості реалізації соціальних ініціатив у специфічних умовах сьогодення, що безпосередньо впливає на економічну життєздатність кожної окремої громади.

Нормативно-правовий фундамент розробки та реалізації соціальних програм в Україні має багаторівневу структуру. На міжнародному рівні засадничими є акти ООН, Ради Європи та Міжнародної організації праці. Зокрема, Загальна декларація прав людини, Європейська соціальна хартія [32] та Європейський кодекс соціального забезпечення [33] встановлюють глобальні стандарти соціальної захищеності. Спеціалізовані конвенції ООН (щодо прав дитини, осіб з інвалідністю та захисту прав людини [34]) визначають вектори соціальної підтримки вразливих категорій, що є критично важливим для збереження людського капіталу в умовах економічних трансформацій.

Національне законодавство України ґрунтується на Конституції України [35] та розвивається через систему галузевих законів, які можна класифікувати за функціональними напрямами:

1. Організаційно-правові засади: Закони «Про місцеве самоврядування в Україні» [36], «Про співробітництво територіальних громад» [37] та «Про добровільне об’єднання територіальних громад» [38]. Вони визначають повноваження муніципалітетів у сфері соціально-економічного розвитку територій.

2. Профільне регулювання соціальної сфери: Закони «Про соціальні послуги» [39], «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [40] та «Про соціальну роботу з сім’ями, дітьми та молоддю» [41]. Ці акти регламентують механізми надання підтримки та встановлюють мінімальні вимоги до її якості.

3. Захист цільових груп та соціальне страхування: Нормативні акти, що регулюють підтримку ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю] та пенсійне страхування. В умовах воєнного стану особливого

значення набуває Закон «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», який став інструментом стабілізації міського ринку праці та соціальної інфраструктури.

4. Інституційна взаємодія: Регулювання діяльності громадських об’єднань та благодійних організацій, що дозволяє залучати недержавний сектор до реалізації міських соціальних проєктів.

Така розгалужена система законодавства забезпечує правову легітимність соціальних програм, водночас потребуючи постійної адаптації до нових викликів, зумовлених безпековою та економічною ситуацією в країні.

Важливим складником нормативної бази є стратегічні документи державного рівня, що визначають вектори розвитку соціальної сфери на середньострокову перспективу. Серед них ключове значення мають Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [42], яка пов'язує соціальну підтримку з територіальним зростанням, а також Національна стратегія у сфері прав людини [43] та Стратегія реформування системи надання соціальних послуг [44]. Ці документи створюють цілісну рамку для модернізації соціальної інфраструктури міст.

Практична реалізація зазначених стратегій здійснюється через систему типових положень та порядків, які деталізують механізми надання конкретних соціальних послуг. До них належать:

- Інноваційні форми проживання та догляду: регламентація діяльності відділень підтриманого проживання, транзитного перебування та паліативного догляду для осіб похилого віку та осіб з інвалідністю.
- Інститут наставництва та патронату: нормативне забезпечення наставництва та функціонування сімей патронатних вихователів. Окрему увагу приділено фінансовим аспектам, зокрема порядку оплати послуг патронатних вихователів та виплати соціальної допомоги на утримання дітей.

Така детальна нормативна регламентація дозволяє муніципалітетам уніфікувати процес надання соціальних послуг, забезпечуючи їх високу якість та

адресність, що є необхідною умовою для ефективного управління людським потенціалом громади.

Практична імплементація вищезазначених нормативних актів на регіональному рівні простежується через систему цільових програм, які охоплюють ключові сфери життєдіяльності громад. На прикладі Дніпропетровської області можна виділити низку стратегічних ініціатив, спрямованих на розвиток людського капіталу:

- Розвиток громадянського та молодіжного середовища: програми сприяння розвитку громадянського суспільства (2021–2027 рр.) [45] та підтримки молоді (2022–2026 рр.) [46].
- Соціальна безпека та гендерна політика: проєкти, орієнтовані на утвердження гендерної рівності та протидію домашньому насильству [80].
- Гуманітарний розвиток та здоров’я: комплексні програми у сфері освіти, фізичної культури, охорони здоров’я, а також довгострокові ініціативи з оздоровлення дітей.

Ефективність таких програм безпосередньо залежить від дієвості інституційно-організаційного механізму. Він являє собою розгалужену архітектуру державних інституцій та установ, що забезпечують загальну координацію проєктної діяльності в системі публічного управління. Цей механізм виконує роль регулятора, який не лише розробляє методичну базу для взаємодії державних і недержавних суб’єктів, а й формує простір для їхньої ефективної співпраці на всіх етапах реалізації соціальних ініціатив.

Інституційно-організаційний механізм інтегрує в собі три засадничі компоненти:

1. Стимулюючий: створення умов та мотивації для залучення інвестицій і ресурсів у соціальну сферу.
2. Контролюючий: моніторинг результативності проєктів та дотримання стандартів якості послуг.

3. Ресурсний: діяльність спеціалізованих структур, що володіють відповідними повноваженнями, технологіями та методами управління у публічному секторі [47].

Таким чином, інституційна складова забезпечує перетворення правових норм у реальні соціальні блага через чітку вертикаль управління та систему професійних повноважень.

Розглядаючи інституційно-організаційний механізм управління соціальними проєктами як цілісну систему, що координує часові межі, ресурсні потоки та роботу виконавців, можна виділити такі його визначальні характеристики:

- Мультисуб’єктність управління: участь широкого кола акторів (державних органів, ОМС, бізнесу та громадськості), що потребує складних алгоритмів координації.
- Динамічність ресурсного забезпечення: необхідність оперативної мобілізації та адаптивного перерозподілу фінансових, матеріальних і людських ресурсів відповідно до поточної мети проєкту.
- Конвергенція інтересів стейкхолдерів: наявність специфічних очікувань у кожної групи учасників, що вимагає розробки компромісних механізмів узгодження для досягнення спільного соціально-економічного ефекту.

У межах такого підходу соціальний проєкт доцільно класифікувати як специфічну організаційну систему, внутрішня архітектура якої включає такі структурні компоненти:

1. Керуюча підсистема: суб'єкти прийняття рішень, що здійснюють стратегічне планування та адміністрування.
2. Об’єктна підсистема: безпосередня сфера або соціальна група, на яку спрямований трансформаційний вплив проєкту.
3. Організаційна інфраструктура: сукупність матеріально-технічних, інформаційних та мережевих зв'язків, що забезпечують проходження управлінських сигналів.

4. Механізм функціонування: набір правил, регламентів та технологій, що визначають логіку взаємодії всіх елементів системи для реалізації поставлених цілей.

В академічному середовищі організаційний механізм управління проєктами часто трактується як упорядкована сукупність взаємопов’язаних дій суб’єктів управління. Ці дії синхронізуються з наявним інструментарієм та регулятивними методами, що дозволяє трансформувати стратегічні управлінські рішення у конкретні, вимірювані результати проєкту [48].

З огляду на це, організаційний механізм реалізації соціальних програм можна визначити як чіткий регламент взаємодії всіх структурних елементів та встановлену процедуру прийняття управлінських рішень. У цьому контексті:

- Регламент виступає як базовий організаційний документ, що формалізує діяльність учасників, визначаючи їхні ролі та зони відповідальності.
- Процедура представляє собою логічну послідовність управлінських операцій, які здійснюються за заздалегідь затвердженим алгоритмом.

Така структуризація організаційного механізму є критично важливою для міського розвитку, оскільки вона забезпечує передбачуваність соціальних інвестицій та дозволяє ефективно контролювати кожен етап виконання програми — від ініціації до оцінки досягнутого соціально-економічного ефекту.

Підсумовуючи, інституційно-організаційний механізм реалізації соціальних проєктів доцільно структурувати за трьоми функціональними рівнями, що забезпечують цілісність управління:

1. Стратегічний рівень: передбачає формування фундаментальної організаційної структури — проєктного офісу. Його головною функцією є загальна координація, розробка методології управління та забезпечення відповідності соціального проєкту стратегічним цілям розвитку міста.

2. Тактичний (функціональний) рівень: фокусується на створенні команди управління або робочої групи. На цьому етапі здійснюється розподіл функціональних обов'язків, управління ресурсами та адаптація планів до конкретних умов реалізації соціальної ініціативи.

3. Операційний рівень: є безпосередньо виконавчою ланкою, що відповідає за практичну реалізацію заходів згідно із затвердженим графіком. Цей рівень забезпечує пряму взаємодію з бенефіціарами та трансформацію запланованих дій у конкретні соціальні результати.

Така трирівнева архітектура дозволяє досягти високого ступеня контролю та гнучкості, що є критично важливим для забезпечення ефективного впливу соціальних витрат на загальний економічний стан територіальної громади.

Особливістю фінансового механізму управління соціальними проєктами є їхня неприбуткова природа, де пріоритетним результатом виступає формування суспільного блага. На сучасному етапі фінансове забезпечення таких ініціатив в Україні структурується за трьома основними напрямами:

1. Пряме бюджетне фінансування: реалізація державних цільових програм та надання державної підтримки стратегічним соціальним інвестиційним проєктам.

2. Механізм соціального замовлення: використання бюджетних коштів для оплати конкретних соціальних послуг, що надаються на конкурсній основі, зокрема недержавними суб'єктами.

3. Багатоканальне (комбіноване) фінансування: інтегрований підхід, що передбачає акумуляцію ресурсів із широкого спектру джерел. Це включає державні та муніципальні бюджети, кошти міжнародних інституцій та інвестиційних фондів, ресурси благодійних організацій і грантові програми. Окрім того, сюди відносяться волонтерські внески, доходи від діяльності державних підприємств, банківське кредитування та інструменти самофінансування [29].

Слід наголосити, що саме багатоканальне фінансування є найбільш адаптивним та ефективним інструментом. Воно дозволяє не лише диверсифікувати фінансові ризики, а й залучати значні позабюджетні ресурси в економіку міста, що зменшує навантаження на місцевий бюджет і водночас підвищує якість надання соціальних послуг.

У межах реалізації моделі багатоканального фінансування критичного значення набувають наступні стратегічні аспекти:

- Публічно-приватне партнерство (ППП): виступає однією з найбільш результативних форм мобілізації внутрішніх ресурсів для регіонального та місцевого розвитку. Спільна участь держави та бізнесу в соціальних ініціативах не лише активізує приплив капіталу в соціальну сферу, а й створює потужні мультиплікативні ефекти, стимулюючи суміжні сектори міської економіки.
- Грантова підтримка: залучення коштів від спеціалізованих фондів базується на суворих принципах адресності, конкурсної основи, а також безоплатності та безповоротності ресурсів, що надаються під конкретні соціальні цілі.
- Інструментарій пошуку та залучення інвестицій: функціонування багатоканальної моделі потребує впровадження сучасних процедур взаємодії з донорами та інвесторами. Це передбачає розвиток технологічних та інформаційних платформ для використання таких інструментів, як:
  - Фандрайзинг: професійна діяльність із пошуку та збору ресурсів.
  - Краудфандинг: залучення фінансування від широкого кола осіб через спеціалізовані онлайн-майданчики.
  - Ендаумент: створення цільового капіталу, доходи від інвестування якого спрямовуються на фінансування соціальної діяльності.

Ключовою передумовою успішного функціонування цієї системи є повна відповідність соціального проєкту пріоритетам, цінностям та технічним вимогам потенційних грантодавців та інвесторів. Лише синхронізація цілей проєкту зі стратегічними інтересами фінансових каналів забезпечує сталість та ефективність соціального інвестування в громаду.

Інформаційно-комунікаційний механізм у межах адміністрування соціальних програм виконує роль інтегратора інтересів основних суб’єктів: владних структур, підприємницького сектору, громадянського суспільства та міжнародних донорів. Завдяки налагодженню якісного діалогу цей механізм не лише консолідує ресурси учасників, а й виступає драйвером для впровадження

інноваційних соціальних рішень, що позитивно позначаються на динаміці міського розвитку.

Фундаментальною метою комунікаційної підсистеми є побудова безперервної інформаційної взаємодії. Вона охоплює координацію різновекторних інформаційних потоків, що супроводжують соціальний проєкт на всіх стадіях його реалізації:

- За ієрархічною структурою: управління як вертикальними (директивними), так і горизонтальними (мережевими та партнерськими) зв’язками;
- За правовим режимом: забезпечення офіційного (регламентованого законодавством) та підтримка неформального обміну даними;
- За форматом передачі: поєднання класичного документообігу (звіти, протоколи) з інтерактивними та цифровими методами комунікації.

Дієвість цього механізму ґрунтується на триступеневій моделі управління комунікаційними процесами:

1. Стратегічне планування комунікацій: ідентифікація інформаційних запитів кожної групи стейкхолдерів та вибір найбільш ефективних інструментів зв'язку.
2. Операційне адміністрування: безпосередня модерація обміну знаннями, що гарантує доступність та актуальність даних про прогрес соціальної програми.
3. Контрольно-аналітична діяльність: систематична оцінка результативності комунікацій та нівелювання інформаційних розривів або бар’єрів.

Впровадження системного комунікаційного підходу забезпечує транспарентність соціальних інвестицій. Це, у свою чергу, зміцнює репутаційний капітал міста, підвищує довіру з боку потенційних інвесторів та сприяє загальному зростанню економічної привабливості громади.

Узагальнюючи, процес формування та реалізації комунікаційної стратегії соціального проєкту має бути наскрізним і охоплювати всі фази його життєвого

циклу: від передпроєктного аналізу та розробки до етапів безпосереднього впровадження й фінального звітування. Таку стратегію доцільно трактувати як комплексну дорожню карту, що передбачає селекцію найбільш релевантних інструментів маркетингових і соціальних комунікацій. Їхня синергія дозволяє досягти потужного інтегративного впливу на цільові групи та ключових стейкхолдерів проєкту.

Фундаментальне призначення комунікаційної стратегії полягає в забезпеченні якісного інформаційного супроводу тих соціальних перетворень, на які орієнтований проєкт. Аналіз інформаційно-комунікаційного механізму свідчить, що його функціонування базується на конвергенції інформаційних, гуманітарних, соціальних та комунікаційних технологій.

Ефективна розробка комунікаційних планів для соціальних ініціатив має спиратися на системний підхід COMBI (*Communication for Behavioural Impact* — комунікація для впливу на поведінку), запропонований Х. Еверхолдом та Р. Елілом [49]. Дана методологія дозволяє змістити акцент з простого інформування на формування стійких поведінкових змін у громаді, що є критично важливим для досягнення довгострокового соціально-економічного ефекту від реалізації програм.

Спираючись на переваги інструментів соціального маркетингу та технологій реклами, обґрунтованих у працях Т. Гельмуса, К. Пауля, Р. Глена [50] та Т. Сивака [51], можна виділити ряд критично важливих аспектів, які мають бути покладені в основу комунікаційного планування соціального проєкту:

- Глибока сегментація та аналіз цільової аудиторії: забезпечення чіткого розуміння потреб усіх стейкхолдерів, залучених до реалізації проєкту.
- Візуалізація та концептуалізація результату: формування цілісного й осмисленого образу майбутнього стану соціальної системи, який має бути досягнутий після завершення проєкту.
- Інтеграція брендингових стратегій: застосування концепцій соціального брендингу для підвищення впізнаваності та рівня довіри до програми.

- Мультисуб'єктна синхронізація: координація зусиль усіх акторів — від державних установ та органів місцевого самоврядування до бізнес-спільноти та громадського сектору.
- Клієнтоорієнтованість: пріоритетне задоволення очікувань громади як кінцевого споживача соціальних результатів проєкту.
- Інтерактивність та моніторинг: налагодження стійких каналів зворотного зв'язку з аудиторією та оперативне коригування дій на основі отриманих даних.
- Використання апробованого досвіду: імплементація успішних практик інформаційних кампаній та досвіду реалізації стратегій соціального маркетингу.

Врахування цих складників дозволяє створити дієвий інформаційно-комунікаційний супровід, який мінімізує опір змінам та сприяє максимальному залученню внутрішніх ресурсів міста для реалізації соціальних ініціатив.

2.2. Особливості запровадження соціальних програм в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану соціальна вразливість населення стає критичним дестабілізаційним чинником для економіки міста. Масштабні руйнування інфраструктури, втрата людських життів та глибока гуманітарна криза не лише обмежують доступ до базових благ, а й підривають трудовий потенціал та споживчу спроможність територіальних громад. У такій ситуації соціальні програми трансформуються з інструментів підтримки у фундаментальні механізми забезпечення життєздатності міської економіки, запобігаючи масовому відтоку населення та соціальному колапсу.

Реагуючи на виклики війни, Україна запровадила низку адаптивних соціальних ініціатив, спрямованих на стабілізацію стану постраждалих верств населення. Проте для того, щоб ці програми мали позитивний вплив на економічний розвиток міста, першочерговим завданням стає розробка проєктів, що враховують специфічні потреби воєнного часу. Це передбачає не лише пряму допомогу, а й створення умов для адаптації ВПО, збереження робочих місць та відновлення купівельної спроможності містян, що є ключовими передумовами для подальшого економічного відновлення.

Наступним стратегічним етапом є координація міжсекторальної взаємодії. В умовах воєнного стану синергія між органами публічної влади, міжнародними інституціями та громадським сектором стає критичною передумовою для успішної реалізації соціальних ініціатив. З погляду економіки міста, така координація дозволяє мінімізувати дублювання функцій та нераціональне використання дефіцитних бюджетних і донорських ресурсів. Це забезпечує максимальну ефективність соціальних інвестицій, спрямовуючи їх саме в ті ланки міського господарства та групи населення, які найбільше потребують стабілізації.

Не менш важливим елементом реалізації соціальних програм є впровадження системи безперервного моніторингу та оцінки їхнього впливу на добробут і соціально-економічний статус містян. Систематичний аналіз результативності дозволяє гнучко адаптувати інструменти підтримки до динамічних умов конфлікту та мінливих потреб мешканців [52]. Для міста такий підхід означає здатність швидко коригувати соціальні витрати, забезпечуючи їхню адресність та сприяючи збереженню людського капіталу як головного ресурсу для майбутнього економічного відновлення.

Сучасна архітектура соціальної підтримки в Україні, адаптована до викликів воєнного стану, представлена розгалуженою системою програм, що мають прямий та опосередкований вплив на економічну стійкість міських громад [53]. Їх можна класифікувати за пріоритетними векторами впливу:

1. Програми стабілізації трудового потенціалу та підтримки ветеранів

- Комплексна підтримка військовослужбовців та ветеранів: Охоплює фінансову допомогу, медичну та психологічну реабілітацію, вирішення житлових питань та сприяння у працевлаштуванні. З погляду економіки міста, ці заходи спрямовані на успішну реінтеграцію ветеранів у цивільний ринок праці та відновлення їхньої активної ролі як платників податків.
- Підтримка осіб з інвалідністю внаслідок війни: Забезпечує адресну матеріальну допомогу та спеціалізоване медичне обслуговування, що є необхідним для підтримання життєдіяльності та часткового відновлення трудової активності цієї категорії громадян.

2. Механізми адаптації внутрішньо переміщених осіб (ВПО)

- Програма соціального захисту переселенців: Враховуючи масштаби міграції (понад 1,6 млн осіб за даними ООН), цей напрям є критичним для міст, що приймають ВПО. Програми охоплюють забезпечення тимчасовим житлом, продовольчу безпеку та прямі грошові виплати. Для економіки міста це означає приплив нових споживачів та потенційного трудового ресурсу, що потребує швидкої адаптації.

3. Соціальні інвестиції у збереження майбутнього людського капіталу

- Захист дітей та підтримка сиріт: Програми підтримки дітей, які втратили батьків, стали особами з інвалідністю або перебувають у зоні соціального ризику. Окрім гуманітарного аспекту, це довгострокова інвестиція у майбутнє покоління, від здоров'я та освіти якого залежатиме відновлення економіки країни.
- Допомога постраждалим від насильства та мінної загрози: Спеціалізовані ініціативи, що мінімізують довгострокові негативні наслідки для фізичного та психічного здоров'я населення, що постраждало від воєнних злочинів та залишків зброї.

4. Економічні стимулювання та інфраструктурна підтримка

- Програма «Соціальні кредити»: Забезпечує доступ до пільгового кредитування для постраждалих родин, що стимулює внутрішній попит та

дозволяє громадянам самостійно відновлювати свій економічний стан (наприклад, через ремонт житла або мікропідприємництво).

- Проєкти підтримки місцевих громад: Спрямовані на зміцнення спроможності муніципалітетів ефективно надавати соціальні послуги в умовах надзвичайного навантаження на міську інфраструктуру.

Системне впровадження цих програм забезпечує не лише гуманітарну відповідь на виклики війни, а й формує фундамент для економічної регенерації міст через підтримку соціальної згуртованості та купівельної спроможності населення.

Вагомим фактором підтримки економічної стабільності міських громад в умовах війни є залучення зовнішніх ресурсів від міжнародних партнерів та іноземних держав. Ця підтримка трансформується у конкретні фінансові та матеріальні активи, що безпосередньо впливають на рівень споживчого попиту та соціальну безпеку територій.

Ключовими суб’єктами, що забезпечують приплив позабюджетних ресурсів у соціальну сферу міст, є:

- Міжнародні гуманітарні інституції (ООН, ЄС, Червоний Хрест та Червоний Півмісяць): Забезпечують постачання критичного імпорту (медикаментів, продовольства, енергоресурсів), що дозволяє муніципалітетам перерозподіляти вивільнені кошти місцевих бюджетів на відновлення міської інфраструктури.
- Спеціалізовані фонди (ЮНІСЕФ): Надають пряму грошову підтримку вразливим категоріям (наприклад, виплати у розмірі 2200 грн на кожного члена родини з дітьми чи особами з інвалідністю) [54]. З погляду економіки міста, такі "кеш-трансфери" є інструментом підтримки локального роздрібного ринку, оскільки кошти витрачаються переважно на товари першої необхідності у місцевих мережах.
- Міждержавна допомога (США, Канада, Німеччина, Франція): Реалізується через фінансування стратегічних програм соціального захисту, що

охоплюють медичну реабілітацію, житлову підтримку та інтеграцію постраждалих у соціально-економічне життя громад.

Слід підкреслити, що архітектура міжнародної допомоги характеризується високим ступенем динамічності. Вона адаптується до актуальних фаз воєнного конфлікту та змінює пріоритети фінансування залежно від потреб міст (від екстреної допомоги до програм відновлення).

Для муніципального управління критично важливим є налагодження чіткої комунікації з урядовими структурами та міжнародними консультаційними центрами. Це дозволяє містам ефективно інтегрувати глобальні фінансові потоки у місцеві стратегії економічного розвитку, забезпечуючи сталий захист людського капіталу в умовах безпекових викликів.

2.3. Стан реалізації та перспективи розвитку місцевих соціальних програм (на прикладі Луцької територіальної громади)

За умов масштабних суспільно-політичних та економічних змін, зумовлених воєнними подіями й фінансовою нестабільністю, проблема ефективного соціального захисту населення набуває особливої значущості. У цьому контексті Луцька міська територіальна громада характеризується активним підходом до впровадження місцевих програм соціального захисту, спрямованих на підтримку вразливих груп населення. Такі програми охоплюють широкий спектр заходів — від надання матеріальної допомоги до забезпечення психологічної підтримки — та є важливим елементом місцевої соціальної політики. Їх фінансування здійснюється з місцевого бюджету, що підтверджує зростаючу роль територіальних громад у забезпеченні соціального добробуту населення.

У межах реалізації соціальної політики в громаді впроваджується низка місцевих соціальних програм, зокрема:

– Комплексна програма соціальної підтримки ветеранів війни та членів їхніх сімей на 2024–2026 роки;

– Програма соціального захисту населення на 2023–2025 роки;

– Програма надання соціальних виплат дітям на 2024–2026 роки;

– Програма розвитку системи надання соціальних послуг на 2021–2025 роки;

– Програма «Громада без бар'єрів» на 2024–2026 роки;

– Програма соціальної адаптації осіб з інвалідністю на 2024–2026 роки;

– Програма забезпечення виконання судових рішень та виконавчих документів на 2024–2026 роки;

– Програма забезпечення житлом на умовах співфінансування учасників АТО/ООС та членів їхніх сімей на 2021–2025 роки.

Загальний обсяг фінансування чинних соціальних програм за рахунок бюджету Луцької міської територіальної громади становить 706 455,4 тис. грн. Найбільша частка видатків місцевого бюджету спрямована на реалізацію Комплексної програми соціальної підтримки ветеранів війни та членів їхніх сімей — 303 625 тис. грн, що відповідає 42,98% загального обсягу фінансування. Така структура видатків засвідчує пріоритетність підтримки зазначеної категорії населення в межах соціальної політики громади (рис. 2.1).

Другу за обсягом фінансування позицію посідає Програма соціального захисту населення, на реалізацію якої передбачено 168 611 тис. грн, що становить 23,87% загального обсягу видатків. Це свідчить про системний підхід органів місцевого самоврядування до підтримки вразливих категорій населення та осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Вагомою статтею видатків місцевого бюджету є також Програма соціальних виплат дітям, фінансування якої становить 105 000 тис. грн, або 14,86% загального обсягу. Такий рівень ресурсного забезпечення підтверджує

пріоритетність захисту прав дитини та підтримки сімей з дітьми в соціальній політиці Луцької міської територіальної громади.

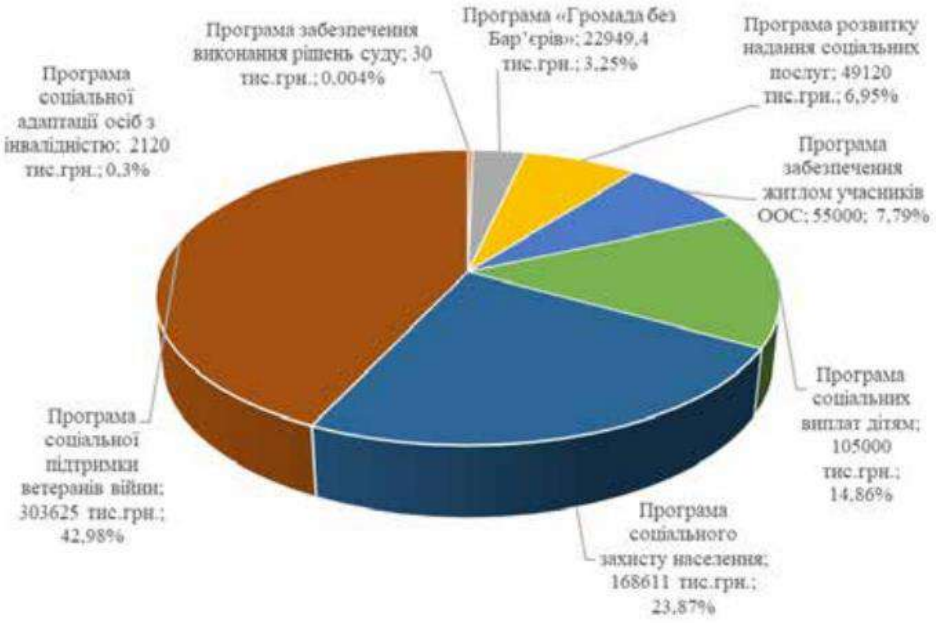


Рис. 2.1. Обсяги та структура фінансування діючих соціальних програм з бюджету Луцької міської територіальній громади [55]

Четверте місце за обсягом фінансування займає Програма забезпечення житлом на умовах співфінансування учасників АТО/ООС, на яку спрямовано 55 000 тис. грн (7,79%). Її реалізація окремо від Комплексної програми соціальної підтримки ветеранів війни та членів їхніх сімей додатково підкреслює значущість житлового забезпечення як самостійного напряму діяльності органів місцевого самоврядування.

Інші напрями соціальної політики характеризуються меншими обсягами фінансування. Зокрема, на реалізацію Програми розвитку системи надання соціальних послуг спрямовано 49 120 тис. грн, що становить 6,95% загального обсягу видатків, тоді як фінансування Програми «Громада без бар'єрів» склало 22 949,4 тис. грн, або 3,25%. Обидві програми орієнтовані на підвищення якості соціального обслуговування та формування інклюзивного середовища в громаді.

Найменші обсяги бюджетних коштів передбачені на Програму соціальної адаптації осіб з інвалідністю — 2 120 тис. грн (0,33%), а також на Програму забезпечення виконання судових рішень та виконавчих документів, фінансування якої становить 30 тис. грн, або 0,005% загального бюджету.

У цілому структура розподілу бюджетних ресурсів свідчить про концентрацію фінансування на підтримці ветеранів війни та заходах загального соціального захисту населення, тоді як інші напрями, зокрема пов’язані з інклюзією осіб з інвалідністю та правовим забезпеченням, фінансуються у значно меншому обсязі.

Проаналізуємо стан виконання місцевих соціальних програм у 2024 році, що здійснювався Департаментом соціальної та ветеранської політики Луцької міської територіальної громади. Упродовж звітного року на реалізацію заходів соціального захисту населення в межах міських соціальних програм було спрямовано 71 743,74 тис. грн.

Найбільший обсяг фінансування в межах зазначених видатків припав на Програму соціального захисту населення, на виконання якої використано 28 941,6 тис. грн. У рамках цієї програми було профінансовано такі напрями допомоги (рис. 2.2.):

– 7 533,2 тис. грн — надання адресної грошової допомоги мешканцям громади, які перебували у складних життєвих обставинах, зокрема на лікування, ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій та вирішення соціально-побутових питань;

– 2 481,1 тис. грн — виплата грошової допомоги пільговим категоріям громадян на придбання лікарських засобів;

– 1 308,6 тис. грн — підтримка окремих категорій населення (учасників бойових дій похилого віку, почесних мешканців громади, ветеранів ОУН-УПА, почесних донорів, спортсменів з інвалідністю, батьків з інвалідністю, які виховують дітей з інвалідністю тощо);

– 5 716,2 тис. грн — здійснення компенсаційних виплат фізичним особам, які надають догляд за іншими особами на непрофесійній основі;

– 1 656,5 тис. грн — компенсація вартості пільгового проїзду та послуг зв’язку для окремих категорій громадян;

– 4 271,3 тис. грн — надання грошової допомоги для оплати житлово-комунальних послуг окремим групам населення;

– 1 305,2 тис. грн — фінансова підтримка діяльності громадських організацій;

– 884,8 тис. грн — матеріальна допомога на поховання окремих категорій осіб;

– 3 784,7 тис. грн — інші види соціальних виплат [55].

У 2024 році в межах реалізації Програми соціальних виплат дітям у Луцькій міській територіальній громаді надано допомогу на загальну суму 10 729,7 тис. грн. Фінансову підтримку отримали 387 дітей із 288 сімей загиблих або зниклих безвісти військовослужбовців.

У тому ж році для реалізації Програми соціальної адаптації осіб з інвалідністю спрямовано 36,9 тис. грн. Кошти використовувалися на оплату послуг, наданих особами з інвалідністю через департамент соціальної та ветеранської політики за договорами цивільно-правового характеру [55].

Окремим аспектом фінансової стабільності та правової визначеності громади є реалізація Програми забезпечення виконання рішень суду та виконавчих документів. Дана ініціатива спрямована на врегулювання заборгованостей за судовими рішеннями, які раніше не мали відповідного бюджетного покриття. Попри символічний обсяг фінансування у 2024 році (10 тис. грн), наявність такої програми свідчить про дотримання принципів правової відповідальності муніципалітету, що є важливим сигналом для внутрішніх та зовнішніх економічних суб'єктів.

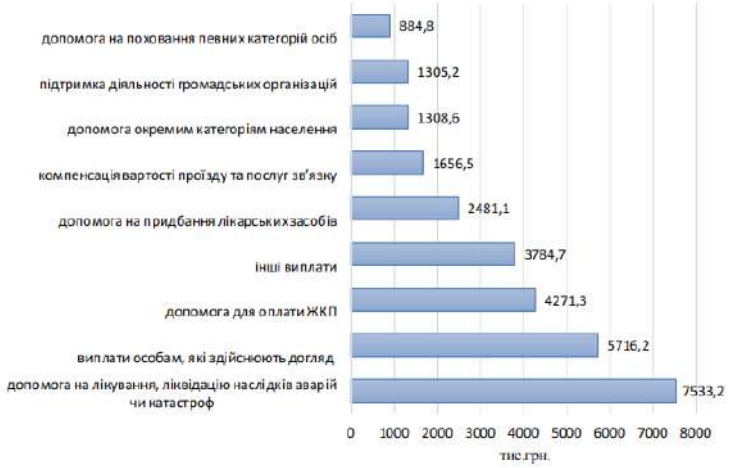


Рис. 2.2. Виконання Програми соціального захисту населення Луцької міської територіальній громади у 2024 році, тис. грн. [55].

Значно масштабнішим інструментом трансформації міського простору є Програма «Громада без бар’єрів», яка безпосередньо впливає на економічну інклюзивність Луцької міської територіальної громади. У 2024 році на її реалізацію було спрямовано 8506,7 тис. грн. Основна мета програми полягає у формуванні універсального середовища, де фізична, цифрова та соціальна безбар’єрність стають фундаментом для залучення всіх категорій населення до активного економічного життя.

Забезпечення рівних можливостей в освітній, громадянській та економічній сферах дозволяє:

- Розширити ринок праці за рахунок інтеграції маломобільних груп населення.
- Підвищити доступність міських послуг та комерційних об'єктів.
- Стимулювати розвиток людського капіталу через усунення інформаційних та освітніх бар'єрів.

Така системна робота над інклюзивністю громади не лише покращує якість життя мешканців, а й безпосередньо посилює економічний потенціал міста, роблячи його більш привабливим для резиденції та ведення бізнесу.

У 2024 році в межах реалізації Програми розвитку надання соціальних послуг Луцька міська територіальна громада забезпечила значний обсяг допомоги своїм мешканцям. Структурні підрозділи територіального центру соціального обслуговування надали 471 563 соціальні послуги 3 962 жителям громади. Безкоштовне щоденне гаряче харчування протягом одного-двох місяців на рік отримали 1 443 особи, на що з бюджету громади спрямовано 1 123,8 тис. грн. Також було надано послугу тимчасового проживання 6 особам без постійного місця мешкання.

На виконання Комплексної програми соціальної підтримки ветеранів війни та членів їхніх сімей спрямовано 25 796,4 тис. грн, що свідчить про пріоритетність цієї програми. Зокрема, на лікування було виділено 4 100 тис. грн для 1 208 осіб, на оплату житлово-комунальних послуг членам сімей загиблих — 6 184,7 тис. грн, одноразову допомогу отримали 199 військовослужбовців, які

уклали контракт із ЗСУ, на суму 2 985 тис. грн, а на професійну адаптацію 67 ветеранів та членів їхніх сімей спрямовано 882,3 тис. грн тощо [55].

Отже, соціальні програми, реалізовані в Луцькій міській територіальній громаді, свідчать про системний підхід до захисту населення у сучасних умовах. Значні бюджетні кошти, спрямовані на їх виконання, підкреслюють пріоритетність соціальної політики для місцевої влади. Реалізація цих заходів забезпечує підтримку найбільш вразливих категорій громадян та сприяє зміцненню соціальної стабільності і згуртованості громади.

Підсумовуючи огляд наукової літератури, можна визначити, що програма соціального захисту населення являє собою системно організований комплекс заходів, спрямованих на вирішення конкретних соціальних проблем вразливих груп населення. Такі програми реалізуються у визначені терміни з використанням фінансових, матеріальних, трудових та організаційних ресурсів у межах певної території.

Правову основу реалізації цільових програм соціального захисту забезпечують Закон України «Про державні цільові програми» [56], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм» [57], а також інші нормативно-правові акти, що прямо або опосередковано регулюють процес їх розробки та впровадження.

Порівняння досвіду розвинених країн показує, що ефективність цільових соціальних програм значною мірою визначається такими чинниками, як точне визначення адресатів допомоги, інтеграція з іншими секторами, активна участь громадськості, застосування цифрових технологій та адаптація до нових соціальних викликів. Україні варто враховувати ці практики при формуванні власної системи соціального захисту, з огляду на національні особливості, ресурсні можливості та потреби місцевих громад.

Водночас стан виконання Державних цільових соціальних програм в Україні є нерівномірним і залежить від рівня фінансування, координації між різними органами влади та спроможності місцевих виконавців. Часто програми

реалізуються з відставанням або не в повному обсязі через дефіцит бюджетних коштів, зміну пріоритетів державної політики та недостатній контроль за їхньою ефективністю. Проте деякі програми, зокрема щодо підтримки осіб з інвалідністю, дітей-сиріт та внутрішньо переміщених осіб, демонструють позитивні результати завдяки залученню міжнародної допомоги та міжсекторальному співробітництву.

Загалом обсяг фінансування місцевих соціальних програм Луцької міської територіальної громади складає 706 455,4 тис. грн. Найбільша частка припадає на Комплексну програму соціальної підтримки ветеранів війни та членів їхніх сімей (303 625 тис. грн, або 42,98%). На Програму соціального захисту населення виділено 168 611 тис. грн (23,87%), на Програму соціальних виплат дітям — 105 000 тис. грн (14,86%), на Програму забезпечення житлом учасників АТО/ООС — 55 000 тис. грн (7,79%), на Програму розвитку надання соціальних послуг — 49 120 тис. грн (6,95%), на Програму «Громада без бар'єрів» — 22 949,4 тис. грн (3,25%). При цьому Програма соціальної адаптації осіб з інвалідністю отримала 2 120 тис. грн (0,3%), а Програма забезпечення виконання судових рішень — лише 30 тис. грн (0,004%).

У 2024 році на виконання місцевих соціальних програм було спрямовано 71 743,74 тис. грн. Зокрема, на Програму соціального захисту населення використано 28 941,6 тис. грн, які були спрямовані на різноманітні допомоги, компенсації та виплати мешканцям громади.

Для підвищення ефективності цільових соціальних програм соціального захисту доцільно: забезпечити більшу адресність допомоги, впровадити цифрові та автоматизовані рішення, орієнтувати програми на профілактику соціальних ризиків, децентралізувати управління, удосконалити нормативно-правову базу, здійснювати постійний моніторинг та оцінку ефективності, забезпечити міжсекторальну взаємодію та партнерство, застосовувати гендерно-чутливий підхід, залучати громадськість до формування програм та забезпечити їхню гнучкість у кризових умовах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ ЯК ЧИННИКА ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІСТ

В умовах воєнного стану раціоналізація фінансування соціальних програм набуває статусу пріоритетної стратегічної мети, оскільки саме вона визначає спроможність системи соціального захисту функціонувати в кризовий період. Постійний дефіцит ресурсів у поєднанні з труднощами їхнього збалансованого розподілу створюють серйозні виклики для стабільності суспільства та економіки громад.

Питання результативності використання кожної одиниці залучених коштів наразі є центральною темою наукових та управлінських дискусій. Вирішення цієї проблеми потребує глибокого аналізу та імплементації адаптивних стратегій, орієнтованих на оптимізацію витрат та пошук нових каналів наповнення бюджетів соціальних проєктів. Основні напрями та аспекти, що підлягають дослідженню для досягнення максимальної ефективності фінансового забезпечення в умовах війни, систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Напрями покращення фінансування соціального забезпечення [58]

Напрямки покращенн	Пояснення застосування
Боротьба з корупцією	Корупція була і залишається однією з головних проблем що постають перед українським суспільством.
Перегляд бюджетних пріоритетів	Раціональний розподіл ресурсів із пріоритетизацією ключових напрямів за умов їхньої обмеженості.
Контроль та моніторинг	Посилення контролю за виконанням програм через спеціалізовані органи та залучення міжнародних наглядових структур.
Міжнародна співпраця та донорство	Залучення підтримки від інших держав, як фінансової, так і нефінансової, сприятиме зменшенню навантаження на державні органи
Співпраця з приватним сектором	Приватний сектор здатен забезпечити додаткові ресурси та сприяти вирішенню питань соціального захисту на місцевому рівні.
Ефективне використання ресурсів	Аналіз та коригування запланованих видатків із метою підвищення ефективності їх використання, з можливим врахуванням міжнародного досвіду.

Виділені аспекти були визначені як ключові при розробці стратегій покращення фінансування соціальних програм в умовах війни. Кожен із них детально описано та обґрунтовано його значущість.

Перегляд бюджетних пріоритетів: передбачає переорієнтацію фінансових ресурсів на пріоритетне забезпечення соціальних програм для найбільш уразливих груп населення, зокрема ветеранів, постраждалих від війни, дітей та сімей у складних життєвих обставинах. До цього процесу також входить аналіз та оптимізація виділених коштів для забезпечення ефективного фінансування соціальних програм під час воєнного стану.

Міжнародна співпраця та донорство: Залучення міжнародної фінансової допомоги є одним із дієвих способів поповнити ресурси для соціальних програм. Співпраця може здійснюватися через різні донорські організації, які забезпечують додаткові ресурси. У цьому контексті важливо налагоджувати партнерство з міжнародними структурами та укладати угоди про фінансову підтримку, спрямовану на реалізацію національних соціальних програм.

Раціональне використання ресурсів: Для максимального ефекту наявні кошти потрібно ефективно контролювати та мати можливість адаптувати програми до нових умов. До основних заходів підвищення ефективності відносять впровадження систем фінансового управління, аудит програм, а також оптимізацію витрат без зниження якості надання послуг.

Інноваційні фінансові механізми: Використання інструментів, таких як соціальні облігації або публічно-приватні партнерства, дозволяє створити додаткові джерела фінансування соціальних програм у період воєнного стану. Це також відкриває можливості залучення коштів приватних інвесторів і фондів для забезпечення соціальної підтримки населення.

Для побудови результативної системи моніторингу та контролю в соціальній сфері критично важливим є впровадження багаторівневої звітності. Це дозволить здійснювати детальний трекінг цільового використання ресурсів за кожним окремим напрямом. Підвищення ефективності нагляду в умовах

кризового стану безпосередньо залежить від забезпечення транспарентності управління, активного залучення громадського сектору та розбудови інструментів зворотного зв'язку.

Перспективним кроком для держави є залучення незалежних аудиторських інституцій до оцінки діяльності соціальних програм. Такий підхід забезпечує комплексне розв'язання низки стратегічних завдань:

- суттєве зростання якості виконання соціальних програм;
- зміцнення довіри з боку міжнародних фінансових інституцій та донорів;
- нівелювання корупційних ризиків, що є особливо актуальним у періоди дестабілізації державних інститутів.

Антикорупційна політика та прозорість як чинники економічної безпеки. В умовах воєнного конфлікту ризики зловживань у соціальній сфері зростають, що створює загрозу національній безпеці та соціальній стійкості. Боротьба з корупцією стає не просто правовим питанням, а умовою збереження репутаційного капіталу держави та її економічного потенціалу. Для цього необхідно впроваджувати цифрові механізми контролю за публічними фінансами, зокрема у сферах гуманітарної допомоги та соціального забезпечення. Розвиток систем електронної звітності та прозорих процедур закупівель гарантує раціональне використання державних ресурсів і підвищує легітимність управлінських рішень в очах громади.

Активізація публічно-приватного партнерства. Стратегічно важливим вектором є залучення приватного капіталу до реалізації соціальних програм. Співпраця уряду з бізнес-сектором через укладання партнерських угод дозволяє диверсифікувати джерела фінансування соціальних проєктів. Особливої актуальності це набуває для прифронтових територій та громад, що перебувають у стадії відновлення, де бюджетні можливості обмежені.

Створення сприятливого інвестиційного клімату стимулює локальних інвесторів підтримувати соціальне забезпечення свого регіону, що не лише

вирішує фінансові питання, а й сприяє соціальній згуртованості та стимулює економічну активність на місцевому рівні.

Додатковим вектором оптимізації соціальної сфери є залучення приватного сектору до надання спеціалізованих соціальних послуг на постійній основі. Механізм реалізації цієї стратегії базується на проведенні прозорих тендерних процедур, через які держава делегує відповідальність за виконання певних соціальних функцій третім сторонам. В умовах воєнного стану прозорість цього процесу є критично важливою, оскільки будь-які маніпуляції у сфері соціального захисту можуть спровокувати зростання соціальної напруги серед вразливих верств населення та внутрішньо переміщених осіб.

Використання моделі аутсорсингу виступає дієвим інструментом забезпечення безперервності та стабільності надання послуг. Залучення профільних зовнішніх постачальників дозволяє не лише покращити якість обслуговування, а й інтегрувати інноваційні технологічні рішення в соціальну інфраструктуру міста.

Делегування функцій дозволяє муніципалітетам та профільним установам зосередитися на виконанні стратегічних управлінських завдань, передаючи технічні та адміністративні процеси спеціалізованим компаніям. Зокрема, це може стосуватися таких напрямів:

- обслуговування об'єктів соціальної інфраструктури;
- технічне забезпечення мереж життєзабезпечення;
- спеціалізовані послуги з догляду та соціальної реабілітації;
- адміністративний супровід та цифровізація процесів.

Крім підвищення якості послуг, такий підхід стимулює розвиток місцевого бізнесу, створюючи додатковий попит на послуги сервісних компаній. Попри необхідність ретельного нормативно-правового врегулювання та постійного моніторингу якості, розвиток аутсорсингу в соціальній сфері є ефективним доповненням до державних зусиль зі стабілізації економічної та соціальної ситуації в громадах.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах соціальна програма є цілісною системою заходів, що базується на проєктному менеджменті та спрямована на подолання суспільних викликів. На відміну від суто гуманітарних ініціатив, муніципальні соціальні програми виступають інструментом відтворення людського капіталу та підтримки споживчого попиту, що на мікроекономічному рівні сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, а на макрорівні — забезпечує соціально-економічну стабільність територій.

Ефективність соціальної програми залежить від дотримання повного життєвого циклу: від ідентифікації потреб та генерації ідей до моніторингу довгострокових соціально-економічних ефектів. Виявлено, що ключовою проблемою управління є часовий розрив між інвестиціями та отриманням результату, що вимагає впровадження систем соціальної експертизи та незалежного аудиту для забезпечення наступності та прозорості управлінських процесів.

У період воєнного стану реалізація соціальних програм виходить за межі суто гуманітарної підтримки, стаючи фундаментальним інструментом стабілізації міського середовища. Їхня роль є критичною не лише для нівелювання соціальних наслідків конфлікту та підтримки вразливих категорій громадян, а й для збереження людського капіталу як головного драйвера майбутнього економічного відновлення. Забезпечуючи базову якість життя та соціальний захист, ці програми запобігають деградації трудового потенціалу міст та підтримують внутрішній споживчий попит.

Ефективність функціонування цього механізму прямо залежить від якості міжсекторальної взаємодії. Тристороннє партнерство між органами публічної влади, міжнародними донорами та інститутами громадянського суспільства дозволяє:

- Синхронізувати ресурси: уникати розпорошення коштів і спрямовувати їх на пріоритетні напрями розвитку громади.
- Підвищити адресність: забезпечити допомогу тим групам населення, чия економічна активність є важливою для функціонування міської інфраструктури.
- Створити мультиплікативний ефект: коли кожна гривня соціальної допомоги працює на підтримку локального бізнесу та стабільність соціальної сфери міста.

Таким чином, консолідована робота всіх учасників соціального проєктування в умовах війни є необхідною умовою для формування стійкої соціально-економічної моделі міста, здатної до швидкої регенерації в поствоєнний період.

Оптимізація фінансування соціальних програм має базуватися на принципах прозорості, боротьбі з корупцією та впровадженні аутсорсингу соціальних послуг. Передача окремих функцій (догляд, реабілітація, інфраструктурна підтримка) приватному сектору не лише підвищує якість сервісів, а й стимулює місцевий бізнес, створюючи нові робочі місця та розширюючи базу оподаткування громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євдокимова І.А. Ефективність соціальних програм як інструментів соціального захисту населення. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. 2009. № 881. С. 190–194. URL: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/4851 (дата звернення 10.09.2025)

2. Тропіна В.П. Фінансування державних соціальних програм: новітні підходи та інструменти. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2(21). С. 17–27. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-17-27

3. Колосок А.М., Мартинюк Т.А., Мельник О.М. Діджиталізація надання соціальних послуг. *Ввічливість. Humanitas*. 2023. № 5. С. 134–143. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.5.17

4. Возна Л.Б, Мельник О.В. Аналіз механізмів соціального захисту в Україні у контексті соціально-економічної нестабільності: державні програми та їх ефективність. *Молодий вчений.* 2024. №6(130). С. 169–177. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-19

5. Кравець Н.О., Климук Н.Я. Особливості запровадження соціальних програм в умовах військового стану в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України.* 2023. № 3. С. 76–79. DOI: https://doi.org/10.11603/1681-2786.2023.3.14226

6. Лисяк Л., Зюзін, В. Концептуальні засади фінансового забезпечення реалізації державних соціальних програм в Україні. 2021. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4(24). С. 88–102. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-88-102

7. Маліновська О.Я., Демкович О.В. Соціальні програми та проекти як інструменти здійснення державної соціальної політики в умовах програмно-цільового методу організації бюджету. *Економіка та держава*. 2016. № 3. С. 61–64. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2016/15.pdf (дата звернення: 03.07.2025).

8. Кожан Т., Гриненко А. Соціальний захист сімей з дітьми (міжнародні порівняння та досвід). *Україна: аспекти праці*. 1996. № 2–3. С. 4648.

9. Макарова О.В. Державні соціальні програми: теорія, методика розробки та оцінки [Текст]: автореф. дис. ... д-ра ек. наук: 08.09.01 / О.В. Макарова; Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України. К., 2004. 34 с.

10. What is a social relevant project? URL: https://www.quora.com/What-is-a-social-relevant-project (дата звернення 10.09.2025)

11. Ganescu, M.C., "Assessing Corporate Social Performance from a Contingency Theory Perspective", Procedia Economics and Finance : [International Conference Emerging Markets Queries in Finance and Business, Petru Maior University of Tîrgu-Mures], (ROMANIA, 24–27 October 2012), Vol. 3, pp. 999-1004.

12. McGuire, J.W. (1993) "Business and Society", McGraw-Hill, New York, USA, 312 p

13. Sethi, S.P. (1975), "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework", Management Review, California, USA, pp. 571-610

14. Майстренко О.В. Аналіз оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, (м. Харків, 26-27 березня 2015 року). Дніпропетровськ : Середняк Т.К., 2015. С. 94-95

15. S. Vasilik, O. Maistrenko Relations with the personnel as priority sphere of social responsibility. Modern problems of the economy development in the context of the world transformational changes: Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2013. pp. 49- 61

16. Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship. Geneva, 2003. 32 p.

17. Government as Partner. CSR Policy in Europe. *Gutersloh: Bertelsmann Stiftung*, 2006. p. 4.

18. Державне управління в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. В.Б. Авер янова. Київ, 1999. 432 с.

19. Орлів М.С. Механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні: дис. ... д. держ. упр.; 25.00.02 – механізми державного управління. Київ : НАДУ, 2019. 440 с.

20. Жиленко Р.В. Соціальне проєктування. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів освіти. Ужгород, 2021. 59 с

21. Стрижко М., Ковалевська А. Концептуальні основи розробки соціальних проєктів організацій. *Молодий вчений*. 2021. № 3 (91). С. 372-378.

22. Рекомендації щодо покращення національного законодавства і практик України у сфері соціальних послуг та ефективного залучення організацій громадянського суспільства до надання соціальних послуг на базі міжнародних практик. URL: https://www.google.com/search?rlz=1C1GGRV_enUA868UA868&biw=908&bih=438&sxsrf=ACYBGNSF0KXjCB4mpSqzE4m0aBVeEeC1IA%3A1574680741717&ei=pbjbXemqK-HIrgT72rUo&q=%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8+%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96 (дата звернення 10.10.2025)

23. Баранова Н. П., Поляк Н. О. Порівняння українського законодавства у галузі соціального забезпечення з нормами Європейського кодексу соціального забезпечення. *Актуальні питання кодифікації законодавства України*. 2010. Випуск 2. С. 11–16

24. NationalInsurance–GOV.UK. URL: https://www.gov.uk/national-insurance/overview (дата звернення 10.09.2025)

25. Глазко Н. Д. Зарубіжний досвід забезпечення соціальної сфери. Ефективна економіка: наукове фахове видання. 2014. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3059 (дата звернення 10.09.2025)

26. Мельник С., Кошелева Г., Вольська Н. Зарубіжний досвід надання пільг у грошовій формі та пошуку джерел фінансування соціальних виплат. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 8. С. 35–40

27. Проєкти ЄС в Україні. Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/10722/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8-%D1%94%D1%81-%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0% D1%97%D0%BD% D1%96_uk (дата звернення 10.09.2025)

28. Проєкти, що підтримуються МБРР. Міністерство соціальної політики України. Офіційний портал. URL: https://www.msp.gov.ua/timeline/Proekti-shcho-pidtrimuyutsyaMBRR.html (дата звернення 15.09.2025)

29. Матюшенко О.В. Комплексний механізм управління соціальними проєктами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 9. С. 1-15.

30. Мельник Т. Зовнішньоекономічний сектор України: реалії та перспективи. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 38-55.

31. Ткачук О., Турчак В. Управління розвитком підприємництва в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 1. С. 56-64.

32. Європейська соціальна хартія від року. (дата 1996 року. URL: звернення: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (дата звернення: 22.11.2025)

33. Європейський кодекс соціального забезпечення від 1990 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_329#Text (дата 22.11.2025)

34. звернення: Європейська конвенція про захист прав людини і основних свобод від 1950 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 22.11.2023)

35. Конституція України від 1996 року. 74 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 22.11.2025)

36. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 1997 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 22.11.2025)

37. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 2014 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text (дата звернення: 22.11.2025)

38. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 2015 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звернення: 22.11.2025)

39. Про соціальні послуги: Закон України від 2019 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text (дата звернення: 22.11.2025)

40. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 2000 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text (дата звернення: 22.11.2025)

41. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю: Закон України від 2001 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14#Text (дата звернення: 22.11.2025)

42. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi (дата звернення: 22.11.2025)

43. Національна стратегія у сфері прав людини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021#Text (дата звернення: 22.11.2025)

44. Стратегія реформування системи надання соціальних послуг. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/556-2012-%D1%80#Text (дата звернення: 22.11.2025)

45. Обласна цільова програма сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021-2027 роки. URL: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/2638/3305/110787 (дата звернення: 22.11.2025)

46. Регіональна цільова соціальна програма «Молодь Дніпропетровщини» на 2022 - 2026 роки. URL: https://oblrada.dp.gov.ua/region-programmes/ (дата звернення: 22.11.2025)

47. Батченко Л. В., Деліні М. М. Інституційній механізм забезпечення соціально-економічної відповідальності підприємництва в національній економіці. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6275 (дата звернення: 02.11.2025).

48. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак та ін. Технологія управління соціальними проєктами : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.

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

50. Helmus T., Paul Chr., Glenn R.W. Enlisting Madison Avenue: The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation. Santa Monica, CA: RAND, 2007. P. 57-82.

51. Сивак Т. В. Місце та роль стратегічних комунікацій у процесі забезпечення ефективності реформ. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. № 4 (76). С. 81-85.

52. Запорожан Л. П., Кравець Н. О., Запорожан Л. П. Стратегія планування соціальних програм у громадському здоров'ї. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2021. № 1

53. Сайт Міністерства соціальної політики України. URL: https://www.msp.gov.ua/timeline/?t=152&from=&till=&m=6#tagpane (дата звернення 10.09.2025)

54. Ляшко В., Півень Н., Брага М. та ін. Розробка та фінансування регіональних і місцевих програм громадського здоров'я. Операційний посібник/ URL: http://phc.lg.ua/wp-content/uploads/2020/05/Operativnijposibnik-z-miscevih-program.pdf (дата звернення 10.09.2025)

55. Департамент соціальної політики Луцької міської ради. URL: http://www.social.lutsk.ua (дата звернення: 09.04.2025)

56. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text (дата звернення: 03.07.2025).

57. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм: Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 № 106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF#Text (дата звернення: 03.07.2025).

58. Balkan Transitional Justice. 2021, Croatia Registers Over 3,000 More War Veterans During Pandemic URL: https://balkaninsight.com/2021/12/13/croatia-registers-over-3000-morewar-veterans-during-pandemic/ (дата звернення 10.09.2025)