

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи
Кафедра педагогіки та соціальної роботи**

**Проектна діяльність як невід'ємна частина
реалізації соціальних ініціатив**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав:

студент 2 курсу, 601 групи
Пастух Юрій Анатолійович

Керівник:

кандидат історичних наук,
доцент **Кармалюк С.П.**

*До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № від «__» _____ 2024 року
Зав. кафедрою _____ проф. Тимчук Л.І.*

Чернівці – 2024

АНОТАЦІЯ

Пастух Ю.А. Проектна діяльність як невід’ємна частина реалізації соціальних ініціатив – кваліфікаційна робота.

Проектна діяльність як інструмент реалізації соціальних ініціатив є важливим компонентом розвитку й функціонування сучасного суспільства.

В роботі розкрито особливості реалізації соціальних ініціатив через проектну діяльність на рівні територіальної громади. Автором розглянуто основні теоретичні та методичні підходи до соціального проектування в Україні, визначено важливість системного та інноваційного підходів для ефективної реалізації соціальних ініціатив. Він наголосив на необхідності дотримання базових принципів соціального проектування, адже лише використання обґрунтованих методик й верифікованих даних, орієнтованих на потреби людини та її добробут дозволять досягнути бажаного результату. Автор обґрунтовує ідею, що максимальне використання ресурсів, залучення державних, приватних і громадських організацій до реалізації соціальних проектів гарантуватиме досягнення поставленої мети, адже соціальне проектування залишається ключовим інструментом для досягнення сталого розвитку суспільства, важливою технологією у соціальній роботі, яка дозволяє впроваджувати системні зміни, орієнтовані на покращення якості життя людей.

Автором також проаналізовано нормативно-законодавчу базу, яка в тій чи іншій мірі впливає на проектну діяльність. На його думку Україна спрямовує значні зусилля на підтримку державно-приватного партнерства в сфері реалізації соціальних проектів шляхом надання учасникам державних гарантій. Водночас він констатує, що фандрайзингова діяльність в Україні іще не врегульована належним чином. Тому, для підвищення ефективності проектної діяльності спрямованої на реалізацію соціальних ініціатив необхідно враховувати сучасні виклики та адаптувати нормативно-правову базу до нових тенденцій у сфері соціального партнерства та цифрової економіки.

Автор звертає увагу на те, що в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації набуває актуальності запровадження в неурядових організаціях адаптивного менеджменту, який має на меті здатність коригувати та змінювати складові проекту та форми роботи працівників відповідно до зовнішніх обставин.

Дослідник на конкретних прикладах роботи Громадської організації «Науково-технічний центр «Подільський біорегіон» показав цінність стратегічного й оперативного планування діяльності організації, обґрунтувавши необхідність налагодження прозорої комунікації з громадою та забезпечення прозорої звітності перед стейкхолдерами. Крім того, автор на фактичному матеріалі показав особливості організації співпраці неурядових громадських організацій з органами місцевого самоврядування.

Ключові слова: соціальні ініціативи, проектна діяльність, соціальний захист, проектний менеджмент, неурядові організації, органи місцевого самоврядування, фандрайзинг, НТЦ «Подільський біорегіон».

ABSTRACT

Pastukh Yu.A. Project Activity as an Integral Component of Implementing Social Initiatives – Qualification Thesis.

Project activity, as a tool for the implementation of social initiatives, constitutes a vital component in the development and functioning of modern society.

This study elucidates the peculiarities of implementing social initiatives through project activities at the level of territorial communities. The author explores key theoretical and methodological approaches to social project management in Ukraine, emphasizing the importance of systemic and innovative approaches for the effective realization of social initiatives. The necessity of adhering to fundamental principles of social project management is underscored, asserting that only

the use of well-founded methodologies and verified data, oriented toward human needs and well-being, can yield the desired outcomes.

The author substantiates the premise that the optimal utilization of resources and the engagement of governmental, private, and public organizations in the implementation of social projects ensure the achievement of strategic goals. Social project management is presented as a critical instrument for attaining sustainable societal development, a pivotal technology in social work that facilitates systemic changes aimed at improving people's quality of life.

The study also examines the legislative framework affecting project activities, highlighting Ukraine's significant efforts to promote public-private partnerships in the sphere of social project implementation through the provision of governmental guarantees to participants. Concurrently, the author identifies gaps in the regulation of fundraising activities in Ukraine. Addressing these gaps is essential to enhancing the efficiency of project activities aimed at realizing social initiatives. This includes adapting the regulatory framework to contemporary challenges and emerging trends in social partnerships and the digital economy.

The author draws attention to the heightened relevance of introducing adaptive management in non-governmental organizations amidst the full-scale invasion by the Russian Federation. Adaptive management aims to enable the adjustment of project components and the operational modes of staff to external circumstances.

Through specific examples from the activities of the non-government organization «Scientific and Technical center «Podilsky bioregion», the study demonstrates the value of strategic and operational planning within the organization. The author substantiates the necessity of establishing transparent communication with the community and ensuring accountability to stakeholders. Moreover, the research highlights distinctive features of collaboration between non-governmental organizations and local self-governance bodies, based on empirical evidence.

Keywords: social initiatives, project activity, social protection, project management, non-governmental organizations, local self-governance, fundraising, STC «Podilsky bioregion».

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

(підпис) Ю.А. Пастух

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 СОЦІАЛЬНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ.....	9
1.1 Аналіз основних теоретичних та методичних підходів до соціального проектування.....	9
1.2 Нормативно-правове регулювання проектної діяльності та фандрайзингу в соціальній роботі.....	16
1.3 Проектний менеджмент у діяльності неурядових громадських (благодійних) організацій.....	24
РОЗДІЛ 2. СПІВПРАЦЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА НЕУРЯДОВИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ.....	36
2.1 Стратегічне та оперативне планування проектної діяльності неурядових громадських організацій	36
2.2. Діяльність неурядових громадських організацій в реалізації соціальних ініціатив.....	43
2.3 Особливості організації співпраці неурядових громадських організацій з органами місцевого самоврядування (на прикладі Кам'янець-Подільської міської територіальної громади).....	55
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ГО – громадська організація

РМІ - Project Management Institute.

ВПО - внутрішньо переміщені особи.

ІГС - інститути громадянського суспільства.

МНУО - міжнародні неурядові організації.

НУО - неурядові організації.

НГО - недержавних громадських організацій.

ОГС - організація громадянського суспільства

ООН - Організація Об'єднаних Націй.

NGO - неурядова організація.

ЄДР - Державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань.

МСП - мале та середнє підприємництво.

НТЦ - Науково-технічний центр.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проектна діяльність як інструмент реалізації соціальних ініціатив є важливим компонентом розвитку й функціонування сучасного суспільства. Зростаюча кількість соціальних проблем, таких як підтримка вразливих груп населення, поліпшення стану охорони здоров'я, підвищення якості освіти та екологічна стійкість, вимагають активного залучення неурядових організацій, які у співпраці з органами місцевого самоврядування долатимуть наявні виклики. Соціальні ініціативи, зреалізовані у формі проектів, допомагають системно підходити до вирішення подібних проблем, залучаючи ресурси, партнерів та застосовуючи інноваційні методики для досягнення цілей орієнтованих на покращення якості життя пересічних мешканців територіальної громади.

Неурядові громадські організації (далі - НУО) стають ключовими гравцями у реалізації соціальних ініціатив, особливо на регіональному рівні, де існує найбільша потреба в адаптованих до місцевих умов соціальних рішеннях. Водночас проектна діяльність НУО часто є обмеженою через брак фінансових й матеріальних ресурсів, нестачу кваліфікованих кадрів, прогалини в нормативно-правовому регулюванні, зокрема що стосується як збору коштів (фандрайзингу) так і реалізації соціальних ініціатив. Це ще раз підкреслює важливість розвитку ефективного проектного менеджменту, розуміння особливостей співпраці між НУО та органами місцевого самоврядування, а також необхідності вдосконалення нормативно-правової бази, яка підтримує реалізацію соціальних проектів.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері проектного менеджменту та соціальної роботи, питання реалізації соціальних ініціатив на рівні територіальної громади, інтеграції проектної діяльності в систему соціального захисту населення, а також її ефективності в контексті співпраці

НУО з місцевим самоврядуванням залишаються недостатньо вивченими. Опубліковані до 2010 року наукові роботи переважно вивчають загальні аспекти соціального проектування, не враховуючи специфіку регіональних соціальних ініціатив, які реалізуються у партнерстві з місцевими громадами.

Розглядаючи проблему реалізації соціальних ініціатив через призму проектної діяльності, варто зазначити, що останнім часом було випущено друком цілий ряд методичних рекомендацій й наукових розвідок з даного питання. Заслуговує на належну увагу доробок Коломійчук О., Воловод М. «Робота неурядових організацій в умовах збройного конфлікту: практичний посібник з безпекових питань»[20], в якому автори наголошують на необхідності змін або коригування наявного проекту відповідно до потреб військового стану. Дмитрук Н. [44] у своєму дослідженні акцентує увагу представників неурядових організацій на належній компетенції як керівника проекту так і членів команди, що є запорукою успішної співпраці з органами місцевого самоврядування. Іще два сучасних українських науковці - Смолярчук Є.[52] й Федотов Д.[58] зупинились на проблематиці специфіки проектного менеджменту громадських організацій в Україні й особливостях проектного менеджменту міжнародних благодійних фондів України, в умовах кризи, спричиненої війною. Досить цікавою є наукова розвідка Полянської А. й Запихляк І. [35], в якій авторки наводять докази того, що проектна діяльність є основним інструментом розвитку територіальної громади. Вартий уваги також навчальний посібник авторського колективу у складі Шинкарук Л.В., Биховченко В.П., Власенко Т.О., Власенко Ю.Г. «Організація проектної діяльності» [65], а також методичні посібники видані за підтримки міжнародних партнерів, які допоможуть розібратись усім охочим розібратись в особливостях проектної діяльності.

Таким чином, наше дослідження зробить свій внесок в питання оптимізації проектної діяльності для підвищення її ефективності та стійкості отриманих результатів, що ще раз підкреслює актуальність обраної теми.

Об'єктом дослідження є реалізація соціальних ініціатив неурядовими громадськими організаціями на регіональному рівні у партнерстві з муніципальною владою.

Предметом дослідження виступає є організація проєктної діяльності в соціальній сфері у співпраці з органами місцевого самоврядування.

Метою дослідження є аналіз соціальної проєктної діяльності неурядових громадських організацій в контексті співпраці з органами місцевого самоврядування щодо реалізації соціальних ініціатив на регіональному рівні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Розглянути основні теоретичні та методичні підходи до соціального проєктування.
2. Проаналізувати нормативно-правове регулювання проєктної діяльності та фандрайзингу.
3. Дослідити особливості проєктного менеджменту у діяльності неурядових громадських організацій.
4. Розкрити результати співпраці неурядових організацій з органами місцевого самоврядування щодо реалізації регіональних соціальних ініціатив.
5. Дослідити діяльність Громадської організації «НТЦ Подільський біорегіон» як приклад реалізації соціальних проєктів.
6. Розкрити особливості організації співпраці неурядових громадських організацій з органами місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети нами використано комплекс методів, зокрема: аналіз і синтез: для узагальнення теоретичних та методичних підходів до соціального проєктування; порівняльний аналіз: для вивчення успішного досвіду реалізації соціальних ініціатив різними неурядовими організаціями; контент-аналіз: для дослідження нормативно-правових документів, що регулюють проєктну діяльність та фандрайзинг; кейс-метод: для аналізу досвіду реалізації соціальних ініціатив Громадською організацією «НТЦ Подільський біорегіон».

Матеріал дослідження: в процесі виконання кваліфікаційної роботи, автором було опрацьовано наукові праці українських та закордонних дослідників, навчальні посібники, методичні рекомендації, тощо. Дослідник проаналізував наявні нормативно-законодавчі акти та міжнародні рекомендації з проектної діяльності

Базою дослідження є діяльність українських неурядових громадських організацій, зокрема ГО «НТЦ Подільський біорегіон. Матеріали дослідження включають звітні документи громадських організацій та органів місцевого самоврядування.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні специфічних аспектів проектної діяльності в реалізації соціальних ініціатив на регіональному рівні, а також у розробці підходів для покращення співпраці між неурядовими організаціями та місцевим самоврядуванням. Дослідження вперше систематизує досвід реалізації соціальних проєктів ГО «НТЦ Подільський біорегіон», що дозволяє більш глибоко зрозуміти успішні підходи до проектного менеджменту у соціальній сфері.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності реалізації соціальних ініціатив неурядовими організаціями, удосконалення їхньої співпраці з місцевим самоврядуванням. Рекомендації, розроблені на основі дослідження, будуть корисні для громадських організацій, що прагнуть поліпшити реалізацію своїх проєктів, а також для органів місцевого самоврядування, які зацікавлені у підтримці соціальних ініціатив.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були представлені на Всеукраїнській науково-практичній інтернет конференції «Актуальні проблеми соціальної роботи: досвід і перспективи» (2024 р.) та форумі «Партнерство для кращого майбутнього: відновлення та стратегічний розвиток громад» 2024 р.). За результатами дослідження опубліковано наукову статтю.

Структура роботи. Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи, яка складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить _ 83 сторінки, список джерел налічує 72 найменування, також робота містить 2 таблиці, 11 рисунків й 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ

1.1. Аналіз основних теоретичних та методичних підходів до соціального проєктування.

Проектна діяльність, як особлива форма організації праці, є універсальним інструментом, який використовується в різних галузях людської діяльності. Вона включає процес планування, організації, виконання та оцінювання проєктів, спрямованих на досягнення визначених цілей у межах встановлених часових і ресурсних обмежень. Згідно з визначенням Project Management Institute (далі PMI), проєкт - це «тимчасове підприємство, створене для досягнення унікального результату» [69, с. 45].

Проектна діяльність широко застосовується в бізнесі, освіті, технологіях, державному управлінні та інших сферах. Вона дозволяє забезпечити цілеспрямоване управління ресурсами, враховуючи складність і багатокомпонентність сучасних завдань. Проте, коли мова йде про вирішення соціальних проблем, таких як бідність, інтеграція внутрішньо переміщених осіб (далі - ВПО), покращення якості освіти чи охорони здоров'я, виникає потреба у специфічному підході до проєктної діяльності, адаптованому до складних соціальних систем.

В такому контексті виникає поняття соціального проєктування як спеціалізованої форми проєктної діяльності. Соціальне проєктування спрямоване на аналіз і створення моделей соціальних змін з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. На відміну від загальної проєктної діяльності, соціальне проєктування має гуманітарну спрямованість і враховує такі аспекти, як етичність, соціальна справедливість, інклюзивність та довгостроковий вплив на суспільство.

В сучасному суспільстві, яке стикається з викликами глобалізації, економічними кризами, екологічними проблемами та неконтрольованими міграційними процесами, значення соціального проектування відчутно зросло. Воно дозволяє об'єднати зусилля різних суб'єктів - влади, інститутів громадянського суспільства (далі - ІГС), бізнесу та громад - для розробки довгострокових рішень. Соціальне проектування дає можливість не лише оперативного реагувати на нагальні проблеми, але й забезпечує підходи стратегічного планування для досягнення сталого розвитку. Тобто, його необхідно розглядати не тільки як технологічний процес, а й як інструмент для прогнозування та організації змін, який передбачає системний підхід до моделювання соціальних трансформацій. На думку Еліна Г. Флаєрті, «соціальне проектування є інноваційним процесом, що поєднує науковий аналіз, творчий підхід і практичне впровадження для вирішення соціальних проблем»[70, с.24].

Таке трактування поняття передбачає одночасно з вирішенням окремих соціальних проблем, проведення комплексного планування, що безперечно сприятиме гармонійному розвитку територіальної громади.

Фактично соціальне проектування виступає логічним продовженням проектної діяльності з адаптацією до викликів сучасності. Воно формує базу для інтеграції соціальних інновацій у повсякденній практичній діяльності, створюючи простір для реалізації соціально значущих ініціатив та забезпечення стійкого зростання громад.

Активний розвиток соціального проектування розпочався в середині ХХ століття і був пов'язаний із післявоєнною відбудовою Європи. В цей період уряди та міжнародні організації гостро потребували нових інструментів для вирішення соціальних проблем. «Соціальне проектування» було введено в науковий обіг в контексті розвитку соціальних наук та технологій, спрямованих на вирішення суспільних потреб. Термін отримав поширення завдяки акценту на плануванні і прогнозуванні соціальних змін.

Перші теоретичні основи соціального проектування були закладені науковцями, що вивчали методології управління соціальними процесами.

Західноєвропейські дослідники розглядали проектування як інструмент забезпечення соціальної рівноваги у складних суспільних системах. У працях французького соціолога Г. Гурвіча поняття соціального проектування охоплює процес створення соціальних моделей для регулювання суспільних відносин[71, с. 128].

У США поняття соціального проектування тісно пов'язували з розвитком концепції social engineering (соціальної інженерії), яку сформулював Герберт Саймон. У своїх дослідженнях він акцентував увагу на створенні соціальних систем через інноваційні підходи[72, с.65].

На території Радянського Союзу, до складу якого на той час входила Україна, термін «соціальне проектування» поширився в наукових колах через праці М.С. Грінберга, Г.В. Осіпова, В.А. Ядова, які досліджували методи організації суспільного життя через планування.

Починаючи з 80-х років минулого століття і протягом 90-х поняття соціального проектування набуває широкого застосування в інших сферах діяльності людини, зокрема, освіті, управлінні, соціальній роботі, ставши ключовою частиною інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем.

На теперішньому етапі соціальне проектування розглядається як самостійна галузь знань, завдання якої ефективно планувати і впроваджувати зміни в суспільстві, покращувати якість життя людей та формувати сприятливі умови для соціального розвитку.

Українська наукова думка по різному підходить до визначення соціального проектування, хоча й базується на сучасних концепціях і працях з соціальної роботи та соціального проектування.

Зокрема, дослідники Е. О. Капітонов і Н. В. Соколова [17] дотримуються позицій, що соціальне проектування – це науково-теоретична дисципліна, що вивчає принципи, методи та технології розробки й реалізації соціальних програм.

Інший науковець О. П. Крітченко говорить про соціальне проектування як про повноцінний завершений процес управління змінами, спрямований на

вирішення конкретних соціальних проблем шляхом систематичного аналізу, планування та впровадження рішень[24, с. 34].

Г.Л. Звіренко дає визначення соціальному проектуванню як практичній діяльності, що враховує потреби соціуму та спрямована на створення ефективних механізмів впливу на соціальні процеси. Такий підхід підкреслює прагматичну сутність соціального проектування та орієнтованість на соціальні потреби[15, с.48].

Аналіз наукової та навчально-методичної літератури засвідчує важливість і актуальність теми проектування в соціальній роботі, а також зростання зацікавленості нею серед дослідників. В науковому середовищі опубліковано чимало праць з даного напрямку [49;25;34;50;56;67].

Втім, огляд наявних джерел виявив низку прогалин, які впливають на формування цілісного уявлення про використання проектування у соціальній роботі. Зокрема, слід зауважити що:

- теоретичні засади проектування в соціальній роботі є недостатньо узгодженими;
- відсутня єдина концепція теорії проектування, яка б охоплювала всі аспекти його застосування у соціальній сфері;
- місце проектування у створенні та впровадженні новітніх технологій соціальної роботи досліджено лише частково.

Ці прогалини свідчать про необхідність подальших теоретичних і практичних досліджень у галузі проектування для вирішення нагальних завдань соціальної роботи.

Відправною точкою аналізу соціального проектування є теоретичні і методичні підходи, які пояснюють його сутність, методи та особливості впровадження.

Серед теоретичних підходів до соціального проектування більшість науковців відзначають системний, діалектичний, емпіричний і соціокультурний підходи.

Системний підхід розглядає соціальне проєктування як цілісний процес, що враховує всі компоненти та зв'язки соціальної системи. Основні характеристики системного підходу включають:

- аналіз структури, функцій і взаємодій у межах соціальної системи;
- оцінка впливу проєкту на всі підсистеми (економічну, культурну, екологічну тощо);
- використання інтегративного підходу для забезпечення гармонійного розвитку суспільства.

Системний підхід доцільно використовувати у проєктах спрямованих на зниження рівня безробіття, де враховується взаємодія економічних, освітніх і культурних факторів.

Діалектичний підхід заснований на розумінні соціального проєктування як динамічного процесу, що враховує суперечності, конфлікти та зміни в суспільстві. Основними принципами такого підходу є:

- постійний аналіз соціальної реальності, що змінюється;
- гнучкість проєкту, здатність до адаптації;
- пошук компромісів між інтересами різних груп.

Такий підхід можна використати для проєктів інтеграції ВПО з урахуванням інтересів місцевих громад.

Емпіричний підхід базується на зборі та аналізі даних про соціальну проблему за допомогою дослідницьких методів (опитування, інтерв'ю, статистика). Ключовими аспектами такого підходу є:

- орієнтація на фактичну інформацію;
- використання кількісних і якісних методів аналізу;
- підхід «від практики до теорії», коли проєкт базується на реальних потребах.

Прикладом є проведення опитувань для визначення рівня задоволеності соціальними послугами в громаді перед розробкою нового соціального сервісу.

Соціокультурний підхід враховує специфіку культурних і соціальних особливостей цільових груп. Основні чинники такого підходу:

- аналіз традицій, звичаїв і соціальних норм;
- використання культурно відповідних методів впливу;
- пріоритетність участі громади у формуванні проекту.

За таким підходом розробляються проекти підтримки національних спільнот із використанням надбань їхньої культурної спадщини і традицій.

Сутність проектування у сфері соціальної роботи полягає у плануванні і реалізації цілеспрямованих змін соціального середовища шляхом розробки спеціальних програм та проектів. При цьому, процес має відповідати ряду вимог і характеристик. Серед них виділяють орієнтацією на досягнення соціального ефекту, врахування різних аспектів проблеми та взаємозв'язків між ними, залучення до процесу всіх зацікавлених сторін (бенефіціарів, партнерів, стейкхолдерів, експертів), використання ефективних методичних підходів до вирішення існуючих проблем.

В науковій і навчальній літературі виокремлюється чотири методичні підходи до соціального проектування: класичний, партисипативний, інноваційний і комплексний.

Класичний підхід до проектування поєднує в собі окремі етапи, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні загального результату. Спочатку проводиться аналіз соціального контексту, визначаються проблеми, що потребують вирішення, і конкретизуються цільові групи. Далі формуються довгострокові й короткострокові цілі та завдання. Вони мають бути чітко визначеними, реалістичними та вимірюваними. Після цього розробляється стратегія та план реалізації проекту. Формується його структура, розраховуються необхідні ресурси (людські, фінансові, матеріальні), встановлюються строки виконання. На етапі реалізації проекту виконуються заплановані заходи, здійснюється моніторинг процесу, забезпечується комунікація між усіма учасниками. На завершальному етапі аналізується досягнення поставлених цілей, оцінюється соціальний ефект і проводиться корекція для майбутніх проектів.

Партисипативний підхід орієнтований на залучення цільових груп до всіх етапів проектування. Його ключовими особливостями є демократичність у прийнятті рішень, розширення можливостей цільових груп, підвищення рівня довіри між проектувальниками та учасниками. Проєкти, розроблені з використанням цього підходу, краще сприймаються і впроваджуються.

Інноваційний підхід ґрунтується на пошуку нових ідей, рішень і технологій для розв'язання проблеми. При цьому використовуються такі креативні методи як брейнстормінг (для генерації ідей), дизайн-мислення (для орієнтації на потреби користувачів), пілотні проєкти (для тестування інновацій).

Комплексний підхід поєднує в собі різні методи й способи, спрямовані на багатосторонній аналіз проблеми. Основними його характеристиками є врахування всіх аспектів соціального життя, створення багаторівневих рішень, залучення міждисциплінарних команд.

Для ефективної роботи використовуються такі інструменти і методи як SWOT-аналіз (для оцінки сильних і слабких сторін проєкту), SMART-методологія (для постановки цілей), діаграми Ганта (для планування строків виконання завдань), соціологічні опитування (для збору даних про потреби цільових груп).

Аналіз теоретичних і методичних підходів до соціального проєктування свідчить про важливість системного та інноваційного підходів у розробці ефективних соціальних ініціатив. Використання цих підходів забезпечує стійкість і результативність проєктів, спрямованих на вирішення сучасних соціальних проблем.

Не дивлячись на доволі міцне наукове забезпечення соціального проєктування, реалізація проєктів на практиці стикається з низкою викликів і складнощів.

Переважно труднощі зустрічаються через обмеженість фінансування і брак кваліфікованих кадрів. Негативними факторами також можуть стати недостатня підтримка з боку громадськості та влади і динамічність соціальних змін, яка призводить до постійної адаптації проєктів.

Мінімізувати негативні прояви допоможе дотримання базових принципів соціального проєктування. Важливо використовувати обґрунтовані методики і дані, орієнтуватися на потреби людини та підвищення її добробуту, націлюватись на максимальне використання ресурсів, забезпечити залучення державних, приватних і громадських організацій до реалізації проєктів.

Соціальне проєктування залишається ключовим інструментом для досягнення сталого розвитку суспільства, важливою технологією у соціальній роботі, яка дозволяє впроваджувати системні зміни, орієнтовані на покращення якості життя людей. Використання цієї технології сприяє інноваційності, адаптивності, формуванню партнерських мереж, розвитку професійних компетенцій соціальних працівників.

1.2 Нормативно-правове регулювання проєктної діяльності та фандрайзингу в соціальній роботі.

Проектна діяльність, як важлива складова реалізації соціальних ініціатив на рівні територіальної громади, потребує якісного законодавчого забезпечення. Адже, в сучасних, непростих умовах повномасштабної війни, правове регулювання співпраці недержавних громадських організацій (далі - НГО) й місцевого самоврядування сприяє суттєвому покращенню соціальної стабільності в регіонах.

Тут варто зауважити, що під проєктом розуміється «набір конкретних дій, які проводяться протягом відведеного часу, що має привести до досягнення заздалегідь визначених результатів або продуктів, спрямованих на вирішення конкретної суспільної проблеми»[31, с.9]. Водночас операційну діяльність можна трактувати, як повсякденну, рутину роботу спрямовану власне на отримання запланованих результатів. Згадану роботу, як правило виконують публічні службовці спільно з представниками НГО.

Успішна реалізація будь-яких соціальних ініціатив на рівні місцевої громади безпосередньо пов'язана з наявністю необхідних матеріальних та

фінансових ресурсів. Як правило, залучення коштів (фандрайзинг) відбувається за рахунок благодійників-донорів, які надають необхідні ресурси на некомерційній безповоротній основі.

Станом на 2024 рік, основними законодавчими актами які регулюють проектну діяльність та фандрайзинг в Україні є Конституція нашої держави, Господарський та Цивільний кодекси а також цілий ряд законів та нормативних документів. Зокрема стаття 52 Основного Закону України гласить, що «держава заохочує і підтримує благодійницьку діяльність щодо дітей»[21].

Дещо детальніше благодійну діяльність, яка спрямована на соціальний захист та підтримку громадян, виконання договірних угод, регламентують Господарський та Цивільний кодекси.

В статті 10 Господарського кодексу зазначається, що держава здійснює «політику соціального захисту та соціального забезпечення»[7] населення.

Більш детально питання благодійництва й діяльності неприбуткових організацій в контексті проектної діяльності й залучення донорських коштів, розкрито в статті 131. Зокрема в абзаці першому визначено хто власне може утворювати благодійні організації. Дана стаття перегукується із статтею 36 Конституції України, яка закріплює право громадян на об'єднання в громадські організації для реалізації своїх прав та захист свобод.

З метою запобігання корупції під час проектної діяльності й фандрайзингу, на законодавчому рівні закріплено норму, що «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а також державні та комунальні підприємства, установи, організації, що повністю або частково фінансуються з бюджету, не можуть бути засновниками (засновником) та/або членами благодійної організації»[7].

Для уникнення фактів зловживань своїм статусом, маніпуляцій та порушень законодавства, у Господарському кодексі передбачено, що громадська (благодійна) організація може брати участь у здійсненні проектної діяльності, залученні донорських коштів лише за умови наявності установчих документів та подальшої її реєстрації як юридичної особи. Варто зазначити, що

«здійснення благодійними організаціями діяльності у вигляді надання певних послуг (виконання робіт), що підлягають обов'язковій сертифікації або ліцензуванню, допускається після такої сертифікації або ліцензування в установленому законом порядку»[7].

Також стаття 175 згаданого кодексу, регламентує залучення суб'єктів господарювання до благодійної діяльності, водночас вказуючи що виконання подібних зобов'язань не є обов'язковим, а стаття 336 забороняє благодійним організаціям які здійснюють проектну діяльність через залучення донорських коштів брати участь у створенні банківських установ.

Важливою складовою успішної проектної діяльності й залучення донорських коштів громадськими (благодійними) організаціями є система цивільно правових відносин, зокрема й укладення, реалізація та дотримання відповідних угод, яка регламентується Цивільним кодексом України[62].

Органи місцевого самоврядування в Україні зацікавлені в максимальному залученні позабюджетних коштів для реалізації соціальних проектів. Зокрема стаття 34 Закону України «Про місцеве самоврядування» передбачає залучення благодійних коштів для «додаткових до встановлених законодавством гарантій щодо соціального захисту населення»[41]. Однак кожна з громад має різний досвід проектної діяльності та фандрайзингу. Як правило на рівні територіального об'єднання проектною діяльністю займаються окремі особи з різних структурних підрозділів або сам голова громади. Тому питання створення проектного відділу або офісу на рівні громади є як ніколи актуальним. Приємним винятком в даному плані є діяльність Кам'янець-Подільської міської громади, про що ми детальніше розповімо в другому розділі нашого дослідження.

Успішність новоствореного проектного офісу багато в чому залежатиме від співпраці з НГО які працюють на території громади або району. Власне діяльність неурядових громадських (благодійних) організацій регламентується трьома законодавчими актами: «Про благодійні організації та благодійну діяльність»[37], «Про громадські об'єднання»[39] й «Про волонтерську діяльність»[38].

Закон України «Про громадські об'єднання» уже в своїй першій статті, даючи визначення громадському об'єднанню, як об'єднанню фізичних та/або юридичних осіб, стверджує що його діяльність спрямована на «задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів»[39]. Водночас громадська організація трактується як «об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи» [39]. Дане роз'яснення є досить важливим для розуміння особливостей реалізації проектної діяльності та фандрайзингу на рівні об'єднаної територіальної громади. Особливістю утворення та функціонування неурядових громадських організацій в Україні є принцип добровільності при їх створенні, відсутність майнового інтересу, відкритості та публічності.

Говорячи про реалізацію неурядовими організаціями соціальних проектів на рівні територіальної громади, необхідно розуміти що виконання взятих ними на себе зобов'язань можливе також у співпраці із закордонними неурядовими організаціями. Ключовим аспектом такої агрегації є дотримання згаданими організаціями чинного законодавства України, що передбачено статтею 6 Закону «Про громадські об'єднання». Варто звернути увагу також на те, що неурядові громадські організації (як українські так і закордонні) можуть мати відокремлені структурні підрозділи.

Стаття 22 згаданого вище закону визначає особливості співпраці неурядових організацій з органами місцевого самоврядування в Україні шляхом утворення консультативних та дорадчих рад при органах самоуправління. Яскравим прикладом реалізації положень даної статті є створені п'ять консультативних рад при Кам'янець-Подільській міській раді, тощо.

Загальні засади благодійництва та особливості діяльності благодійних організацій регламентує Закон України «Про благодійні організації та благодійну діяльність»[37]. Зокрема, стаття 1 даного закону зазначає, що «благодійна організація - юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах,

визначених цим Законом, як основну мету її діяльності»[37]. Крім того в згаданій статті також дано визначення меценатства.

Серед ключових цілей благодійної діяльності, чинне законодавство серед інших визначає наступні соціальні пріоритети «освіта; охорона здоров'я; екологія, охорона довкілля та захист тварин; ... опіка і піклування, законне представництво та правова допомога; соціальний захист, соціальне забезпечення, соціальні послуги і подолання бідності; культура та мистецтво, охорона культурної спадщини; ... розвиток територіальних громад»[37], тощо. Даний закон в контексті реалізації соціальних ініціатив на регіональному рівні, досить чітко визначає види благодійної діяльності, дає розуміння таких понять, як благодійна пожертва і благодійний грант, а також регламентує особливості публічного збору благодійних пожертв.

Знову ж таки, як і в попередньому законі, зазначається, що «засновниками благодійних організацій можуть бути дієздатні фізичні та юридичні особи, крім органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб публічного права»[37]. Метою діяльності благодійної організації не може бути отримання та розподіл прибутку серед її засновників та членів.

Необхідно зазначити, що держава здійснює контроль зв діяльністю благодійних організацій через органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Важливою складовою реалізації соціальних ініціатив через проектну діяльність є залучення до таких заходів волонтерів. «Волонтерська діяльність - добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги»[38]. Варто зауважити, що на думку законодавців, волонтерська діяльність є одним з різновидів благодійної діяльності.

Стаття 3 Закону України «Про волонтерську діяльність»[38] визначає основні напрями волонтерської діяльності на рівні територіальної громади, серед яких є сприяння «органам місцевого самоврядування, ... об'єднанням громадян, а також фізичним особам, які здійснюють соціальний патронаж, у проведенні

заходів, спрямованих на соціальну адаптацію осіб; ... надання волонтерської допомоги особам/сім'ям, які опинилися у складних життєвих обставинах; ... надання волонтерської допомоги з метою підтримки малозабезпечених, безробітних, багатодітних, бездомних, безпритульних, осіб, які потребують соціальної реабілітації, осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах»[38].

Варто зазначити, що органи місцевого самоврядування й громадські (благодійні) організації зацікавлені в залучені волонтерських організацій до реалізації соціальних ініціатив. Також стаття 4 зазначеного закону передбачає державну підтримку волонтерської діяльності.

Водночас, згідно чинного законодавства, залучати волонтерів до своєї діяльності можуть лише організації, які є неприбутковими й внесені до Реєстру неприбуткових установ та організацій. Закон України «Про волонтерську діяльність» регламентує також права та обов'язки отримувачів волонтерської допомоги.

Як зазначалося вище, реалізація соціальних ініціатив через проектну діяльність на місцевому рівні в переважній більшості випадків здійснюється у співпраці органів місцевого самоврядування та неурядових громадських організацій. Хоча, на нашу думку, подібне партнерство доречніше назвати публічно-приватним, його регламентація відбувається згідно Закону України «Про державно-приватне партнерство»[40]. Підтверджує нашу думку, зокрема, стаття 1 згаданого закону, де вказується, що «державно-приватне партнерство - співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування ... що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом»[40]. Важливо зазначити, що публічно-приватне партнерство між органами місцевого

самоврядування та неурядовими організаціями будується на базових принципах рівності партнерів, недискримінації, взаємної вигоди та високої ефективності реалізації соціальних проектів.

Стаття 4 закону «Про державно-приватне партнерство» визначає сфери такого партнерства, серед яких важливе місце займають надання соціальних послуг мешканцям громади, участь в модернізації з подальшим управлінням соціальними закладами, забезпечення тимчасовим житлом внутрішньо переміщених осіб, послуги в сфері освіти та охорони здоров'я. Неурядова громадська організація бере участь в публічно-приватному партнерстві через концесію, договір управління майном або через договір про спільну діяльність. Важливо, що «визначення приватного партнера для укладення договору в рамках державно-приватного партнерства здійснюється на конкурсних засадах»[40].

Держава, з свого боку, зацікавлена в розширенні публічно-приватного партнерства, й забезпечує його всебічну підтримку шляхом надання державних або місцевих гарантій.

Вважаємо, що варто більш детально зупинитись на питанні фандрайзингу. Фандрайзинг, як різновид залучення благодійних коштів для реалізації соціальних проектів не має окремого законодавчого регулювання. Основним законодавчим актом, який регламентує певним чином фандрайзингову діяльність в Україні є Закон «Про благодійні організації та благодійну діяльність»[37], зокрема його статті 7 і 7¹, що суттєво звужує його можливості.

Однак не дивлячись на недостатність правового регулювання популярність фандрайзингу в Україні зростає завдяки неурядовим громадським організаціям, які здатні допомогти у вирішенні соціальних питань на рівні територіальної громади. Фандрайзинг в Україні привносить в громадський простір нове розуміння щодо реалізації соціальних ініціатив. Діючий в нашій державі Інститут професійного фандрайзингу ще в 2006 році підписав міжнародну Декларацію етичних принципів у фандрайзингу, на основі якої його фахівцями було розроблено Етичний кодекс фандрайзингу. Власне даний кодекс, який

гарантує дотримання наступних норм «дотримання загальнолюдських норм і цінностей; ... дотримання принципу усвідомленої і добровільної участі в благодійності; ... дотримання фандрайзером інтересів клієнта; ... гроші – не мета, а засіб вирішення проблеми і реалізації місії; ... справа є важливішою за професійні амбіції; ... неприпустимість бажати іншому того, що не побажаєш собі; .. незалежність донора від клієнта»[30].

На жаль в сфері фандрайзингу, який в Україні перебуває на стадії становлення, ще мало професіоналів, що в поєднання з розмитою законодавчою базою не дозволяє говорити про найближчі успішні перспективи. Сьогодні, як ніколи, необхідно зібрати розкидані по різних законодавчих актах (Податковому кодексі, Законах України «Про рекламу», «Про гуманітарну допомогу», «Про інвестиційну діяльність», тощо) норми які регламентують фандрайзингову діяльність в один закон.

Зроблений в даному підрозділі аналіз, дозволяє нам зробити досить позитивні висновки, щодо нормативно-правового забезпечення проектної діяльності в Україні. Наявна законодавча база регламентує увесь процес: від створення неурядових громадських (благодійних) організацій до їх співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Українська держава гарантує невтручання в діяльність неурядових організацій, як створених в Україні так і філій закордонних центрів, залишаючи за собою лише функцію контролю та нагляду.

Україна спрямовує значні зусилля на підтримку державно-приватного партнерства в сфері реалізації соціальних проектів шляхом надання учасникам державних гарантій.

Водночас маємо констатувати, що фандрайзингова діяльність в Україні іще не врегульована належним чином і фандрайзинг, як різновид залучення благодійних коштів для реалізації соціальних проектів не має окремого законодавчого регулювання. Такий стан справ не дозволяє повною мірою розвивати ринок залучення благодійних коштів на соціальні проекти і гальмує становлення професіоналів в даній сфері.

Водночас вважаємо, що для підвищення ефективності проектної діяльності спрямованої на реалізацію соціальних ініціатив необхідно враховувати сучасні виклики та адаптувати нормативно-правову базу до нових тенденцій у сфері соціального партнерства та цифрової економіки.

1.3 Проектний менеджмент у діяльності неурядових громадських (благодійних) організацій.

Створення та діяльність в Україні громадських організацій, зокрема, благодійних, стало неодмінним чинником поступального розвитку суспільства. Від успішного функціонування подібних структур зараз значною мірою залежить більш-менш стабільний стан великої частини українського суспільства, котра опинилася на межі виживання після початку повномасштабної агресії проти України російської федерації. Відтак постає питання про ефективне управління у таких організаціях та застосування у них сучасних методів проектної діяльності.

Належний рівень управління та дотримання встановлених стандартів якості для організацій громадянського суспільства є окремою практичною складовою та ефективним інструментом сприяння організаційного розвитку європейських країн.

Ми розглядаємо проектний менеджмент у процесі діяльності громадських організацій як метод ефективного управління проектами і програмами, що спрямовані на реалізацію підтримки незахищених категорій громадян, а саме: тимчасово переміщених осіб, осіб з інвалідністю, дітей, позбавлених батьківського піклування, безробітних, людей похилого віку, залежних, ветеранів російсько-української війни та членів їх сімей, малозабезпечених сімей та ін.

Мусимо констатувати, що в умовах широкомасштабної гуманітарної кризи, спричиненої повномасштабною війною, проектний менеджмент стає одним із ключових факторів забезпечення належного рівня гуманітарної

допомоги тій частині суспільства, котра постраждала від війни. Дослідники наводять приклади, коли тільки кількість гуманітарних фондів, які працюють в Україні, збільшилася від 113 у березні 2022 р. до 609 у листопаді того ж року, а станом на середину 2024 р. їх нараховувалося близько 650 [58].

Існуючі громадські організації України накопичили значний досвід вирішення соціальних проблем шляхом використання сучасних методів проектної діяльності, в тому числі через запозичення досвіду діяльності таких структур за кордоном. Ефективність роботи цих організацій зумовлена специфічним ставленням її персоналу до ресурсів, зокрема, фінансових. Адже, перед тим, як витратити гроші, установа робить якісний аналіз ефективності їх використання [52]. Зрозуміло, що при цьому громадські організації не володіють фінансовими активами, а стають розпорядниками коштів, котрі їй довірили донори. Діяльність таких організацій сильно відрізняється від діяльності державних установ, оскільки початок діяльності перших виходить від прагнення задовольнити інтереси певної категорії населення, а других – від ініціативи організаційної структури певного органу.

З цього виходить, що застосування інноваційних, креативних, професійних методів керування такою організацією, де чітко можуть: по перше, дати відповіді на питання «Хто ми?», «Для чого ми створені?», «Як ми працюємо?», «Як залучити кошти спонсорів?», «Як написати проект, на який звернуть увагу донори, зокрема, міжнародні?», «Як ефективно використати кошти?»; по друге, наскільки керівник організації зуміє створити ефективний дружній колектив, здатний реагувати на існуючі виклики.

Ключовим методом досягнення цілі громадською організацією є створення проекту, який буде реалізований за допомогою коштів замовника. При цьому фахівці з означеної проблеми чітко розрізняють поняття «проект» та «проекткування». Так, під «проектом» розуміють обмежену в часі цілеспрямовану зміну «окремої системи з усталеними вимогами до якості результатів, можливими рамками витрати коштів і ресурсів і специфічною організацією, а під проектуванням – план або схему, які розробляє дослідник для того, щоб

проводити дослідження. При цьому проектування визначає, які групи вивчати, скільки одиниць має налічувати група, як відбираються одиниці до групи, через які інтервали здійснюються їхні дослідження та які види порівнянь плануються» [18]

Ініціатором певного проекту може виступити або сама організація, або замовник (спонсор). Відповідно, замовник в процесі реалізації проекту ставить певні вимоги до його виконання. Замовником може виступити благодійний фонд, окрема особа чи інші інституції [52].

Проектний менеджмент у громадській організації має на меті управління: проектом; термінами його реалізації; змістом проекту; людськими ресурсами; бюджетом; ризиками; комунікаціями [44]. Кожна із названих складових вимагає окремого вивчення конкретної проблеми, а також вдосконалення компетенцій як керівника, так і учасників команди. Цей процес потребує розвитку і корпоративної культури в організації. Отже, застосування проектного підходу має підвищити організаційну спроможність громадського сектору.

В процесі здійснення ефективного проектного менеджменту можемо виокремити його складові у діяльності громадської (благодійної) організації: процес складання проекту, його обговорення, структурування, формування та приведення до конкурентоспроможного вигляду, визначення життєвого циклу проекту; розробка можливих механізмів та способів залучення інвестицій з метою реалізації проекту; організація фінансового забезпечення проекту (кошторис, бюджет); розрахунок витрачання податків в процесі реалізації проекту; визначення можливих ризиків.

Процедури формування політики проектного менеджменту з боку керівництва можуть бути різними, одні можуть виглядати базовими, інші – бути спеціально розробленими із врахуванням специфіки роботи конкретної організації або ж як відповідь на виклики часу. Наприклад, в сучасних умовах при створенні і при реалізації проекту ми не можемо враховувати реалій сьогодення при формуванні політик, викладених нижче.

Комунікаційна стратегія. Вона розпочинається з визначення місця організації серед подібних структур в сегменті створення певних проектів. Для цього насамперед проводяться анкетні опитування, в тому числі з працівниками об'єднання, котрі мають на меті відповісти на такі питання: «Яка ваша організація?», «Яка ваша цільова аудиторія?», «Що ви хочете, аби про вас знали?», «Як ви будете цього досягати?» [6]. Дуже важливо про розробці комунікаційної стратегії сформулювати політику відносин з органами місцевої влади, які повинні бачити у громадській організації не конкурента, а партнера, на якого можна покластися і в якого можна замовити послуги. Не менш важливою складовою, на нашу думку, є вибір цільової аудиторії – тієї/тих категорій населення, на які буде спрямована робота персоналу організації. Актуальною проблемою є розробка внутрішньої комунікації всередині організації. Якщо раніше задля ефективної діяльності основним мотиватором було грошове забезпечення, то зараз моніторинг стану корпоративної культури і заходи щодо її покращення мають на меті показати працівникам організації додаткові стимули в процесі діяльності, а саме: перспективи професійного зростання, самореалізації, рівень організації дозвілля, вільний час. Зрештою, до комунікаційної стратегії ми віднесемо медіа заходи, за допомогою яких організація буде впізнаваною, «розкрученою», з нею будуть рахуватися. Тут можна виокремити прес-конференції (особливо, якщо залучити до неї відому особистість), презентації актуальних досліджень, надання роз'яснень щодо актуальних суспільних питань. Особливого значення комунікаційна стратегія набуває у діяльності організацій, які мають благодійне спрямування, адже залучення суспільних ресурсів задля допомоги конкретним категоріям населення має вирішальне значення: люди мають повірити, що їхні кошти, матеріальні блага потраплять до кінцевого адресата, а не будуть «роздерибанені» і розкрадені.

Фандрайзингова діяльність. Сутність фандрайзингу полягає у пошуку коштів на соціальний проект, крім того, вона включає цілий ряд механізмів роботи зі спонсорами. Метою роботи фандрайзера є не разовий збір коштів, а і

напрацювання бази спонсорів, котрі будуть зацікавлені у роботі громадських організацій у довгостроковій перспективі. Імплементація фандрайзингової кампанії має на меті пошук потенційних джерел фінансування, інших ресурсів, обґрунтування необхідності в коштах, підтримку та розвиток зв'язків із фінансовими донорами, формування позитивного іміджу організації. Завданнями технології фандрайзингової діяльності у громадських/благодійних організаціях є: комплексний аналіз змісту та ідей майбутньої кампанії; формування цілей фандрайзингової кампанії; бачення стратегії реалізації фандрайзингової кампанії; розробка програми та плану фандрайзингової кампанії; запровадження програми фандрайзингової кампанії; постійний контроль кожного етапу реалізації; моніторинг ефективності методів реалізації та результатів. Поширеним алгоритмом реалізації фандрайзингової кампанії в громадських організаціях є оцінка потреб – вибір потенційних джерел – здійснення конкретних заходів щодо залученню ресурсів – оцінка результатів. Серед інструментів фандрайзингу можна назвати такі: «донорська інституційна допомога; державне фінансування; підтримка бізнесу, меценатів, рекламні кампанії; краудфандинг (співпраця людей, які добровільно об'єднують свої грошові чи інші ресурси, здебільшого через Інтернет, аби підтримати зусилля інших людей або організацій»[33]; ця технологія показала свою ефективність особливо після початку повномасштабної війни, коли окремі громадські благодійні організації чи фонди за короткий період часу могли зібрати сотні мільйонів гривень для допомоги ЗСУ) та фандрайзингові портали; соціальне підприємництво.

Політики роботи з волонтерами. Волонтери можуть допомогти громадській/благодійній організації у багатьох напрямках. Проте перш ніж розпочинати їх рекрутинг, треба проаналізувати, в яких сферах організація потребує допомоги. Напрямами реалізації програм роботи за допомогою волонтерів можна назвати участь у реалізації проєктів та програм, організація і проведення заходів, благодійна діяльність фондів, написання статей, матеріалів тощо. В процесі діяльності необхідно виокремити завдання, які можуть бути

виконані волонтерами та створити чіткі описи посад для цих ролей [14]. Процес залучення волонтерів до діяльності громадської організації є трудомісткий. Здебільшого він зводиться до поширення інформації у соціальних мережах, а також за допомогою персоналу організації серед свого оточення. Важливою складовою цього процесу є створення такого середовища, коли волонтери хотіли би співпрацювати в подальшому. Для цього необхідно обов'язково визнавати їх внесок у досягнення спільної мети (висловлення публічної подяки, вручення грамот, нагород); забезпечити можливості для розвитку та навчання (організація тренінгів, семінарів, воркшопів; зрештою подібні інвестиції у волонтерську діяльність принесуть тільки користь, адже подібні заходи допоможуть підвищити ефективність їх діяльності); підтримувати постійний зв'язок та спілкування (відкритість і готовність до діалогу збережуть інтерес волонтерів і забезпечать активну участь в організації. Уважність до деталей залишить у волонтера добрі спогади. Це збільшить ймовірність, що люди, котрі допомагали раніше, повертатимуться у майбутньому). Важливо, що під час роботи над залученням волонтерів громадським організаціям треба розуміти, які правові рамки для них визначені у законодавстві. По-перше, волонтер – фізична особа, котра добровільно здійснює соціально значущу неприбуткову діяльність шляхом надання волонтерської допомоги. По-друге, ця діяльність може здійснюватися за напрямками, які прописані в законодавстві та іншими документами, що не заборонені законом (допомога особам у складних життєвих обставинах, наприклад тим, хто постраждав внаслідок бойових дій, охорона навколишнього середовища і культурної спадщини, підтримка Збройних Сил України та інших військових формувань тощо) [8].

Політика дотримання етичних принципів. Діяльність будь-якої громадської/благодійної організації як неприбуткової структури базується на підтримці зовнішніх донорів. Тут одразу постає питання взаємодовіри та дотримання моральних цінностей керівництвом та персоналом організації, оскільки у її розпорядженні перебувають значні фінансові ресурси. З цієї метою ряд подібних структур розробили етичний кодекс, який мав би бути

відображенням принципів чесності, сумлінності, соціальної та конфліктної чутливості до всіх осіб, що співпрацюють з цими організаціями. Іншими словами, працівники, котрі працюють в таких організаціях зобов'язані дотримуватися тих принципів, які містяться в таких кодексах. Як правило, базовими принципами у діяльності персоналу тут є «відповідальність і надійність; конфіденційність та секретність; об'єктивність і незалежність; професіоналізм і найвища якість; повага; порядність та принциповість»[19]. Цікавим для нас тут є зарубіжний досвід діяльності таких організацій. Наприклад, в Естонії ще у 2002 р. в середовищі громадських організацій прийнято етичний кодекс, який має на меті допомагати у різних питаннях, які виникають у ході роботи. Зокрема, у розділі «Громадянська сміливість та громадянська позиція» відзначається: «Громадська організація демонструє сміливість у боротьбі із соціальною несправедливістю. У разі прояву некомпетентності й ігнорування принципів соціальної справедливості в законах та інших правових актах громадянська організація веде діяльність щодо внесення до них змін. Громадська організація не застосовує і не пропагує насильство для вираження своїх думок, досягнення цілей або привернення уваги громадськості... Громадська організація як в ролі прохача, так і в ролі дарувальника виходить із найкращих традицій фінансування, обґрунтованості та прозорості бюджетів й уникає подвійного фінансування»[11]. Подібна практика має підстави та підґрунтя для запозичення українськими ГО, спільнота подібних установ, на нашу думку тільки би виграла, якби подібний кодекс був прийнятий в Україні. Якщо врахувати діяльність у наших умовах близько 100 тис ГО, (деякі з них створені із сумнівною метою та діють з метою особистої наживи), то в подальшому можна було би відпрацювати інструмент державного контролю та відповідальності у разі зловживання представниками таких ГО довірою громадян, котрі передали таким структурам свої фінансові чи матеріальні ресурси.

Кадрова політика. У широкому розумінні кадрова політика розуміється як система правил і норм, що приводять кадровий потенціал у відповідність з

метою, завданнями та стратегією організації; у вузькому розумінні – це набір певних правил, побажань і обмежень у відносинах працівника та організації [48].

З метою оптимізації та ефективного використання кадрів у діяльності громадської організації потрібно комплексно застосовувати як матеріальні так й нематеріальні засоби стимулювання праці співробітників даної організації. Проте будь-які «нематеріальні» методи стимулювання сприймаються позитивно лише у випадку, коли вони використовуються паралельно з матеріальним заохоченням, а не замість них. Всі що використовується для матеріального заохочення робітників є зрозумілим: премії, доплати, надбавки та ін. Крім цього, в середовищі громадських організацій мають активно просуватися програми навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, покращення умов праці. Важливою складовою є відповідальність за соціальне забезпечення своїх працівників. Сьогодні систему управління кадровою політикою в громадських організаціях можна охарактеризувати як таку, котра є досить прогресивною, орієнтованою на досягнення у роботі подібних організацій у країнах західних демократій. Сьогодні є деякі нові тенденції у системі управління кадровою політикою, застосування яких може підвищити її ефективність. А саме:

- кадрова політика громадської організації має бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, але і на забезпечення можливості просування кар'єрними сходами, на створення впевненості у завтрашньому дні;
- постійний розвиток працівників, що дозволяє їм бути готовими до змін;
- тісна взаємодія зі співробітниками, постійний діалог;
- розвиток системи стимулювання персоналу, котрий включає матеріальні та нематеріальні стимули до роботи; це мотивує людей, заохочує на командні та індивідуальні досягнення;
- поступове зниження впливу щодо визначення розміру заробітної плати таких чинників, як стаж роботи, фах на користь конкуренції та компетентності на ринку праці; це змушує займатися самовдосконаленням навіть працівників старшого віку;
- створення інноваційних «сучасних робочих місць, підвищення якості життя працівників, оцінювання відповідності співробітників посадам, які вони обіймають, а також запровадження ефективних моделей організації роботи.

Вирішення ряду означених проблем щодо формування кадрової політики дасть можливість збільшити ефективність процесу реалізації мети діяльності громадської організації, покращить процес співпраці з персоналом, зменшить рівень незадоволеності працівників»[61]. Отже, ефективність сучасної кадрової політики в управлінні громадською організацією позначається на успішності праці, рівні задоволеності працівників своєю працею, а також морально-психологічною атмосферою у колективі.

Адаптивний менеджмент під час дії військового стану. Діяльність громадських/благодійних організацій після початку повномасштабної війни значною мірою залежить від групи ризиків, які існують за цих обставин. Тому в процесі існування організації, здійснення проектної діяльності потрібно врахувати обставини, за яких реалізація проекту може бути зміненою, відкоригованою залежно від зовнішніх чинників, котрі впливають на цей процес. Під впливом таких чинників потрібно детально, наскільки це можливо, оцінити ситуацію і врахувати наступні фактори: доцільність продовження поточних проектів у первісному вигляді; зміни у форматі функціонування (перехід на дистанційну роботу у разі потреби, заходи із захисту співробітників, переїзд офісу, додаткові послуги для ключових груп); можливість зміни у штатному розписі та кількості зовнішніх консультантів; потреби ключових груп, на які спрямована діяльність організації; зміни у цілях організації згідно із ситуацією, що склалася [20].

Оперативне перепланування можливе за наявності ефективного управління організацією, позитивного морально-психологічного клімату у колективі, чітке розуміння кінцевої мети діяльності колективу. У період воєнного стану варто розуміти, що можуть відбутися зміни у ході реалізації проекту, оскільки ситуація змінюється динамічно (проте кінцевий результат має бути сталим). Усі проекти, особливо в умовах складного і хаотичного середовища, мають будувати тісні відносини з тими, хто всередині або поза межами організації, але має повноваження ухвалювати рішення щодо бюджетів

чи інші важливі рішення, щоб забезпечити зворотний зв'язок та швидке ухвалення рішень, коли це потрібно.

Таким чином проектний менеджмент громадських (благодійних) організацій є важливою складовою функціонування таких структур, а особливо в період проектної діяльності. Ефективна управлінська політика керівництва дає колективу зрозуміти мету його діяльності, засоби досягнення цілей, формує належний рівень корпоративної культури. В процесі здійснення проектної діяльності організації ми підкреслюємо важливість таких складових діяльності організацій як комунікаційна складова, фандрайзингова діяльність, політика роботи з волонтерами, політика дотримання етичних принципів, кадрова політика. Зрештою, в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації окремо відзначаємо актуальність запровадження адаптивного менеджменту, який має на меті здатність коригувати та змінювати складові проекту та форми роботи працівників відповідно до зовнішніх обставин. Загалом при врахуванні всіх відзначених факторів разом із запозиченням досвіду роботи громадських організацій зарубіжних країн діяльність таких організацій буде ефективною та досягне поставленої мети.

Висновки до першого розділу.

Отже, підводячи підсумок, можемо стверджувати, що сутність соціального проектування полягає у плануванні і реалізації цілеспрямованих змін соціального середовища шляхом розробки спеціальних програм та проєктів. При цьому, процес має відповідати ряду вимог і характеристик, серед яких варто виокремити орієнтацією на досягнення соціального ефекту, врахування різних аспектів проблеми та взаємозв'язків між ними, залучення до процесу всіх зацікавлених сторін (бенефіціарів, партнерів, стейкхолдерів, експертів), використання ефективних методичних підходів до вирішення існуючих проблем.

Аналіз теоретичних і методичних підходів до соціального проектування свідчить про важливість системного та інноваційного підходів у розробці ефективних соціальних ініціатив. Використання цих підходів забезпечує

стійкість і результативність проєктів, спрямованих на вирішення сучасних соціальних проблем.

Не дивлячись на доволі міцне наукове забезпечення соціального проєктування, реалізація проєктів на практиці стикається з низкою викликів і складнощів.

Переважно труднощі зустрічаються через обмеженість фінансування і брак кваліфікованих кадрів. Негативними факторами також можуть стати недостатня підтримка з боку громадськості та влади і динамічність соціальних змін, яка призводить до постійної адаптації проєктів.

Мінімізувати негативні прояви допоможе дотримання базових принципів соціального проєктування. Соціальне проєктування залишається ключовим інструментом для досягнення сталого розвитку суспільства, важливою технологією у соціальній роботі, яка дозволяє впроваджувати системні зміни, орієнтовані на покращення якості життя людей.

Водночас, наявна законодавча база дозволяє регламентувати увесь процес соціального проєктування: від створення неурядових громадських (благодійних) організацій до їх співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Українська держава гарантує невтручання в діяльність неурядових організацій, як створених в Україні так і філій закордонних центрів, залишаючи за собою лише функцію контролю та нагляду.

Україна спрямовує значні зусилля на підтримку державно-приватного партнерства в сфері реалізації соціальних проєктів шляхом надання учасникам державних гарантій.

Водночас маємо констатувати, що фандрайзингова діяльність в Україні іще не врегульована належним чином і фандрайзинг, як різновид залучення благодійних коштів для реалізації соціальних проєктів не має окремого законодавчого регулювання. Такий стан справ не дозволяє повною мірою розвивати ринок залучення благодійних коштів на соціальні проєкти і гальмує становлення професіоналів в даній сфері.

Водночас вважаємо, що для підвищення ефективності проектної діяльності спрямованої на реалізацію соціальних ініціатив необхідно враховувати сучасні виклики та адаптувати нормативно-правову базу до нових тенденцій у сфері соціального партнерства та цифрової економіки.

Як бачимо проектний менеджмент громадських (благодійних) організацій є важливою складовою ефективного функціонування неурядових структур, особливо в період суспільної нестабільності. В процесі здійснення проектної діяльності організації ми підкреслюємо важливість наступних складових: комунікаційної, фандрайзингової, політики роботи з волонтерами, політики дотримання етичних принципів, кадрової політики. Зрештою, в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації окремо відзначаємо актуальність запровадження адаптивного менеджменту, який має на меті здатність коригувати та змінювати складові проекту та форми роботи працівників відповідно до зовнішніх обставин. Загалом при врахуванні всіх відзначених факторів разом із запозиченням досвіду роботи громадських організацій зарубіжних країн діяльність таких організацій буде ефективною та досягне поставленої мети.

РОЗДІЛ 2

СПІВПРАЦЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА НЕУРЯДОВИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ

2.1 Стратегічне та оперативне планування проектної діяльності неурядових громадських організацій.

Громадська організація «Науково-технічний центр «Подільський біорегіон» (далі - «НТЦ «Подільський біорегіон») розпочала свою роботу в м. Кам'янець-Подільський Хмельницької області в 2021 році.

Основною метою діяльності об'єднання є сприяння розвитку громадянського суспільства, покращення соціально-економічної та екологічної ситуації в регіоні, реалізація освітніх та гуманітарних проектів, підтримка соціальних ініціатив, заохочення благодійної допомоги.

На початку створення робота організації задумувалась у формі дослідно-інформаційного центру популяризації відновлювальних джерел енергії, просування енергозберігаючих технологій, розробці проектів енергоефективності та захисту довкілля. Згодом виник соціальний напрямок діяльності. Наразі соціальні ініціативи організації спрямовані на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, надання психологічної та інших видів підтримки вразливим групам населення, організацію дозвілля для дітей та молоді, а також популяризацію здорового способу життя через інформаційні кампанії та події.

Окрім цього, громадські організації (далі – ГО) є палким прихильником меценатства та філантропії. Значна увага приділяється заохоченню та підтримці благодійних ініціатив, що включають культурно-мистецькі акції, освітні програми, тренінги з розвитку навичок, воркшопи та волонтерський рух.

«НТЦ «Подільський біорегіон» сприяє залученню жителів Кам'янець-Подільської міської громади до обговорення актуальних соціальних проблем

через проведення адвокаційних кампаній, круглих столів, конференцій, громадських форумів. У процесі своєї роботи наша організація стимулює ведення соціально відповідального бізнесу та підтримує зусилля по формуванню середовища для співпраці інститутів громадянського суспільства, підприємців і влади. Організація також активно підтримує ініціативи з покращення громадської інфраструктури та сприяє реалізації інклюзивних програм для осіб з інвалідністю.

Отже, діяльність організації «НТЦ «Подільський біорегіон» поєднує у собі соціальну, освітню, екологічну та культурну складові і направлена на сталий розвиток громади, згуртованість суспільства та зміцнення соціальної відповідальності кожного громадянина.

Склад громадської організації станом на 01.01.24 р. налічує 42 особи. За професійною ознакою членами організації є науковці, педагоги, історики, митці, краєзнавці, підприємці, журналісти, психологи, студенти.

Протягом 2020-2021 рр. організацією проводилися заходи науково-практичного, історико-краєзнавчого і культурно-мистецького характеру.

З початком військових дій у 2022 році Правління організації вирішило утворити на основі ГО волонтерський центр надання гуманітарної допомоги.

В рамках волонтерської діяльності організація займалася доставкою гуманітарної допомоги від закордонних партнерів, прийомом та розміщенням ВПО, пошиттям військової амуніції у співпраці з місцевими підприємцями, матеріально-технічною підтримкою військових частин і загонів територіальної оборони, забезпеченням медичних закладів громади лікарськими засобами та обладнанням, тощо.

За активної участі представників ГО на весні 2022 року в Польщі при Краківському аграрному університеті вдалося налагодити роботу студентської волонтерської ініціативи «Ukraine-2022» в складі 10-15 осіб. Основним завдання цього об'єднання був моніторинг, збір і доставка благодійної допомоги з дружніх до України країн. Загалом, за період військового стану до волонтерського руху організації долучилось близько 90 осіб.

Масштабний обсяг діяльності, численність залучених осіб та різноплановість завдань вимагають чіткого підходу до організації роботи. Для ефективного управління ресурсами, координації дій волонтерів та досягнення максимальної результативності важливим є стратегічне і оперативне планування. За допомогою цих інструментів зручніше визначати пріоритети, розробляти послідовні кроки реалізації ініціатив та забезпечувати їхнє системне виконання.

Планування є важливим елементом управління проектною діяльністю неурядових організацій (далі - НУО), особливо у сфері соціальних ініціатив. Ефективне стратегічне та оперативне планування дозволяє забезпечити сталість проектів, раціональне використання ресурсів, досягнення результатів і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

В НУО стратегічне планування спрямоване на формування бачення майбутнього та встановлення ключових цілей. Цей процес охоплює декілька послідовних етапів. Загальна схема цих етапів представлена на рис.2.1.

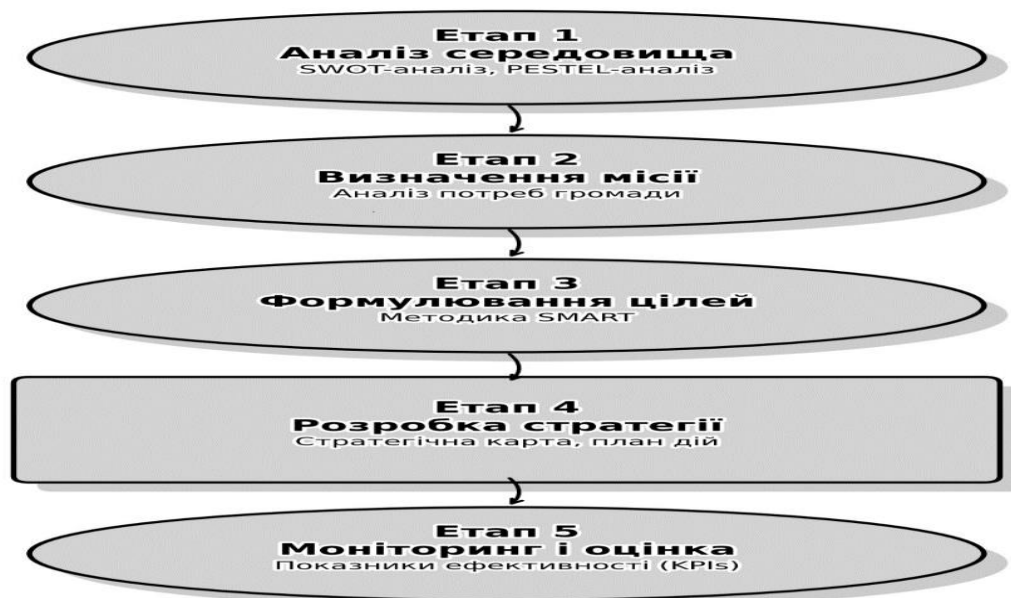


Рис.2.1 Етапи стратегічного планування

Основними завданнями планування в НУО є:

- визначення довгострокових пріоритетів діяльності;
- створення чіткого алгоритму реалізації проектів;
- забезпечення гнучкості для адаптації до змін.

З метою впровадження таких підходів ГО "НТЦ Подільський біорегіон" у 2023 році ініціювало проведення стратегічної сесії. Її завданням була розробка стратегічного (Додаток А) та оперативного (Додаток Б) планів на 2023–2024 роки. Це дозволило організації визначити довгострокові цілі, конкретизувати заходи для їх реалізації та узгодити діяльність із поточними умовами та потребами громади.

Успішне стратегічне планування починається з якісного аналізу середовища, в якому функціонує організація. Цей процес є фундаментальним для розуміння поточних умов та перспектив розвитку. Дослідження середовища складалось з вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на роботу. Метою цього етапу було визначення ключових можливостей та загроз, сильних і слабких сторін організації.

Для вивчення внутрішніх факторів ми використовували SWOT-аналіз. Такий аналітичний метод допомагає оцінити сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони організації, визначити зовнішні можливості (Opportunities) та потенційні загрози (Threats). Після SWOT-аналізу стають більш зрозумілими ресурси й компетенції наявні в організації, а також пріоритети подальшого розвитку, на яких доцільно зосередити зусилля.

Аналіз зовнішнього середовища здійснювався за допомогою PESTEL-аналізу. Він дозволяє оцінити вплив політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), екологічних (Environmental) і правових (Legal) чинників. Цей підхід допомагає НУО адаптувати свої стратегії до зовнішніх змін на кшталт законодавчі нововведення, економічні кризи, технологічний прогрес ін.

Додатково на стратегічній сесії використали метод аналізу зацікавлених сторін (Stakeholder Analysis), який дозволив виявити ключових партнерів, клієнтів, донорів та інших стейкхолдерів, важливих для діяльності організації. Наявність такої інформації сприяє кращому розумінню потреб всіх зацікавлених сторін та побудові довготривалих партнерських стосунків.

Наступним етапом було поглиблене вивчення потреб громади. На основі отриманої інформацією визначається місія організації. Етап завершується формулюванням основного призначення організації, орієнтованого на вирішення актуальних соціальних проблем громади.

Наступним кроком стратегічного планування стало встановлення конкретних, вимірюваних і досяжних стратегічних цілей. Для цього застосовувалась SMART-методика. Нею передбачається, що цілі мають бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), реалістичними (Relevant) і обмеженими у часі (Time-bound). Цей підхід дозволив визначити, чого саме прагне досягти організація, оцінити прогрес на кожному етапі та забезпечити реалістичність виконання завдань.

На цьому ж етапі був проведений аналіз ризиків, пов'язаних із досягненням цілей та розроблений план управління ризиками. Це допоможе підготувати організацію до потенційних викликів і зберегти стійкість в реалізації проєктів.

Після проведення стратегічної сесії та визначення чітких цілей, ГО перейшла до етапу моніторингу та оцінки реалізації стратегії. На етапі розробки стратегії було встановлено шляхи досягнення поставлених цілей, узгоджено їх із наявними ресурсами організації, сформовано стратегічну карту і створено детальний план дій. Було конкретизовано ключові напрями діяльності, розподілено завдання і встановлено часові рамки їх виконання.

На етапі моніторингу відбувається регулярна перевірка ефективності виконання стратегії за допомогою показників ефективності. Цей процес дозволяє організації оперативно коригувати свою діяльність, виявляючи та усуваючи відхилення від запланованих результатів. Завдяки постійному моніторингу забезпечується адаптація стратегії до нових викликів та змін зовнішнього середовища, що сприяє досягненню визначених цілей.

У тісному взаємозв'язку з моніторингом знаходиться оперативне планування, яке деталізує процеси реалізації стратегічних цілей через конкретні дії та заходи. Воно орієнтоване на короткострокову перспективу та забезпечує

координацію зусиль усіх учасників організації з метою ефективного реагування на поточні виклики та досягнення очікуваних результатів.

Для оперативного планування ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» використовує низку інструментів, Основні з них наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інструменти оперативного планування ГО «НТЦ «Подільський біорегіон»

Інструменти	Призначення	Застосування
Календарний план	Встановлення термінів виконання та визначення відповідальних осіб	Графік тренінгів для підлітків
Діаграма Ганта	Візуалізація етапів проекту для ефективного моніторингу прогресу	Підготовка звітів видання брошури
Логічно-структурна матриця	Структуризація цілей, результатів, ресурсів і ризиків проекту	Розробка програми інтеграції ВПО
Бюджетний план	Планування фінансових ресурсів для реалізації проекту	Розподіл витрат в бюджеті проекту

Як приклад оперативного планування на рис. 2.2 наведена діаграма Ганта, яка відображає етапи реалізації соціальної ініціативи організації по підготовці брошури «Комфортна безпечна громада: дорожня карта для нових мешканців». Діаграми Ганта дозволяють чітко контролювати виконання завдань і дотримуватися графіків реалізації проектів.

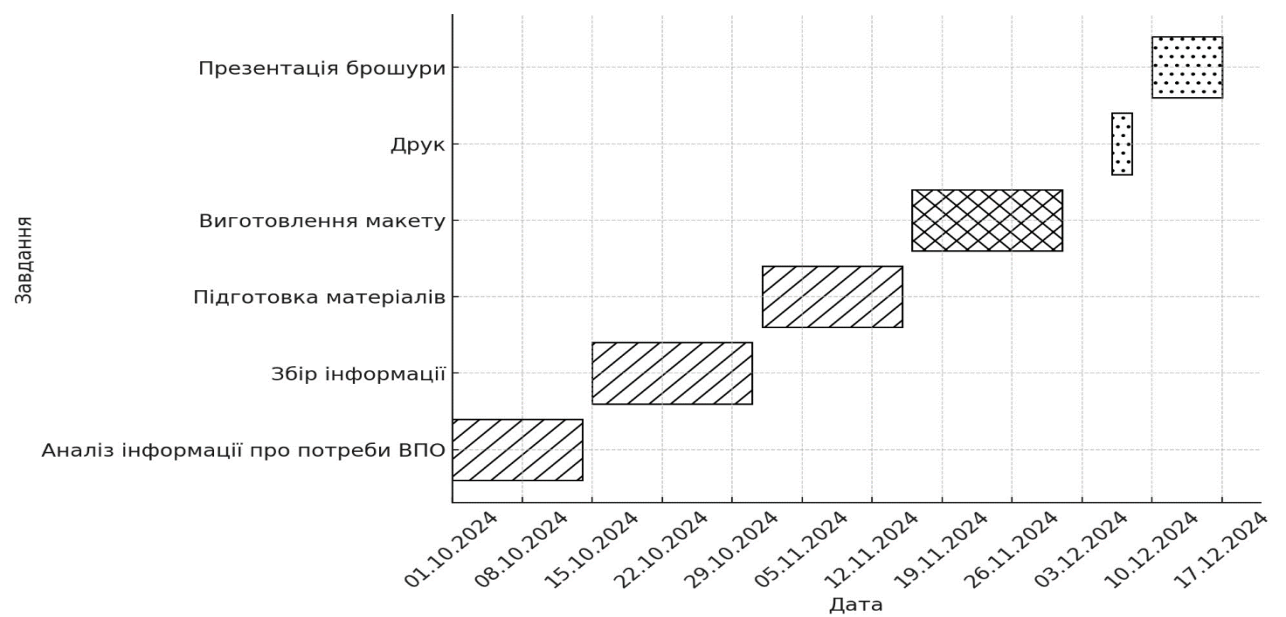


Рис. 2.2. Діаграма Ганта проекту «Комфортна безпечна громада»

Хоча стратегічне та оперативне планування мають різну спрямованість, вони є невід’ємними елементами єдиного процесу управління проектами. Логічний взаємозв’язок параметрів видів планувань наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Зв’язок стратегічного і оперативного планування в проектній діяльності

Параметри	Стратегічне планування	Оперативне планування
Пріоритет	Довгостроковий	Короткостроковий
Основні цілі	Визначення ключових напрямів і орієнтирів.	Реалізація конкретних заходів.
Спрямованість	Формування місії, бачення, загальних цілей.	Розподіл завдань, визначення термінів.
Інструменти	SWOT, PESTEL, стратегічна карта.	Календарні плани, бюджети, діаграми Ганта.

Стратегічне та оперативне планування є взаємодоповнюючими процесами, що формують основу проектної діяльності НУО. Завдяки чітко сформульованим цілям, структурованому підходу до реалізації проектів та моніторингу результатів, НУО мають змогу підвищити ефективність своєї роботи, досягаючи тим самим вирішення важливих соціальних проблем.

У 2023 році розроблено і прийнято Стратегічний план розвитку громадської організації «НТЦ «Подільський біорегіон» до 2025 року, який визначив чотири стратегічні напрями роботи: навчання; інформування та PR; залучення ресурсів; культурно-масова робота.

Стратегічний план відображає коло дій, які організація реалізовуватиме в Кам’янець-Подільській територіальній громаді з залученням внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Виконуючи функції інформування та адвокатування, ГО координує діяльність зацікавлених сторін і забезпечує реалізацію плану за підтримки представників цільових груп, організацій громадянського суспільства, органів місцевого самоврядування, міжнародних фондаций, бізнесу тощо. Проведена стратегічна сесія дозволила визначити шляхи реалізації поставлених цілей та узгодити їх із наявними ресурсами організації. Зокрема, для

інтеграції внутрішньо переміщених осіб у громаду було сформульовано стратегічну мету, яка передбачає розвиток нових професійних навичок. Для її досягнення визначені операційні цілі, такі як організація тренінгів, надання правової допомоги, запуск онлайн-програми написання бізнес-планів та оформлення грантових заявок.

Важливим етапом планування є аналіз середовища діяльності, оскільки результати цього процесу формують базу для прийняття стратегічних рішень. Розуміння факторів, які впливають на громадську організацію, дозволяє їй бути більш адаптивною, знижувати ризики та максимально ефективно використовувати свої ресурси.

За результатами сесії створено оперативний план дій організації на 2023-2024 роки, який містить конкретизацію основних напрямів діяльності, розподіл завдань та встановлення часових рамок виконання.

Додаткова цінність планування діяльності організацій громадянського суспільства (далі – ОГС) полягає у налагодженні прозорості комунікації та забезпеченні підзвітності перед стейкхолдерами. Прозорість забезпечується шляхом відкритого обговорення планів, залучення зацікавлених сторін на етапах формування і реалізації стратегії, а також регулярного інформування про досягнуті результати. Підзвітність, своєю чергою, полягає у наданні стейкхолдерам доступу до звітності щодо використання ресурсів, досягнення цілей і внесків організації у вирішення соціальних питань. Таким чином, планування не лише підвищує довіру між організацією та її стейкхолдерами, а й сприяє більш ефективному досягненню спільних цілей.

2.2. Діяльність неурядових громадських організацій в реалізації соціальних ініціатив.

У сучасному світі соціальні ініціативи стають ключовим інструментом для вирішення таких актуальних проблем, як підтримка вразливих груп населення, забезпечення рівного доступу до освіти та медицини, розвиток місцевих громад,

екологічна стійкість, тощо. В цьому контексті неурядові організації виступають провідними агентами змін, адже вони здатні оперативно реагувати на потреби громади, залучати ресурси та застосовувати інноваційні підходи до вирішення суспільно значущих завдань. Особливо цінною є роль громадських об'єднань в умовах кризових ситуацій, як-то війна, пандемія, економічна нестабільність, коли традиційні інституції виявилися перевантаженими поставленими завданнями, що знизило їх ефективність.

Крім того, діяльність інститутів громадянського суспільства створює умови і забезпечує платформу для співпраці між різними суспільними секторами - громадою, бізнесом і владою. Фактично інститути громадянського суспільства (далі – ІГС) виконують роль посередників у процесі формування партнерства, що дозволяє ефективніше реалізовувати соціальні проекти та залучати зовнішні ресурси, зокрема міжнародну допомогу. Дослідження ролі неурядових громадських організацій у розвитку соціальних ініціатив допомагає виокремити кращі практики та дієві підходи, що дозволить адаптувати набутий досвід для інших організацій.

Одним з таких організацій є ГО «НТЦ «Подільський біорегіон», яка активно займається реалізацією різноманітних соціальних ініціатив. На сьогодні нею були успішно зреалізовані проекти в сфері інтеграції внутрішньо переміщених осіб, підтримки вразливих груп населення, а також організації культурно-освітніх проєктів і залучення благодійної допомоги. Аналіз згаданих практик дозволить глибше зрозуміти, як громадські організації можуть впливати на зміцнення громадської згуртованості та розвиток соціальної інфраструктури.

Проаналізований нами перелік заходів є не повним і відображає лише найбільш значимі проекти ГО «НТЦ «Подільський біорегіон», які були реалізовані протягом 2022-2023 рр., зокрема:

- Благодійно-гуманітарний проєкт «Надання гуманітарної допомоги психоневрологічному інтернату м. Ізюм».
- Благодійно-гуманітарний проєкт «Chromebooks for kids».

- Соціально-гуманітарний проєкт «Надання екстреної допомоги внутрішньо-переміщеним особам у Вінницькій та Хмельницькій областях у партнерстві з громадськими організаціями та волонтерськими групами».

- Соціально -інтеграційний проєкт «Творчий Простір Єднання».
- Благодійно-гуманітарний проєкт «Здорова людина – успішна країна».
- Соціально-інтеграційний проєкт «Практика соціальної взаємодії і співучасті ВПО та активних мешканців села Колибаївка».

Серед найбільших проблем, з якими стикається Україна в ході війни є внутрішня міграція. Багато людей виїхали до тилових регіонів країни намагаються перебудувати своє життя та інтегруватися в новий контекст. Держава не відразу змогла максимально забезпечити всім необхідним евакуйоване населення. Громадська організація «НТЦ «Подільський біорегіон» активно долучилася до вирішення назрілих соціальних проблем через залучення іноземних партнерів і донорів.

Так, завдяки налагодженим діловим контактам з благодійним фондом «NovaUkraine» (США), що входить до десятки найбільших донорів України, нашою громадською організацією було реалізовано ряд важливих соціальних ініціатив.

Розпочалася робота з надання гуманітарної підтримки Дунаєвецькому психоневрологічному диспансеру, який в перші дні війни прийняв у себе аналогічний медичний заклад з м. Ізюм Харківської області.

Перед загрозою окупації медзаклад разом з підопічними евакуювали і розмістили в приміщенні Дунаєвецького диспансеру на території села Голозубинці Кам'янець-Подільського району. Будівля була не обладнана санітарно-гігієнічними вузлами: відсутні умивальники, душ, бойлери, унітази. В окремих приміщення не було батарей опалення, не завжди працювало освітлення.

Найважливішою проблемою, на той час, була обмеженість бюджету в громадах. Зважаючи на це, ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» за підтримки

«Nova Ukraine» надав допомогу з ремонту приміщень та інфраструктури установи.

Наша громадська організація у 2022 році змогла залучити грантові кошти на суму 9000 доларів США аби підтримати медичний заклад й забезпечити повноцінне функціонування об'єкту соціальної інфраструктури на належному рівні.

Надання допомоги психо-неврологічному інтернату з м.Ізюм релокованому в с.Голозубинці Кам'янець-Подільського району



Рис. 2.3 Благодійний проект «Надання гуманітарної допомоги психо-неврологічному інтернату» [9].

Іншим прикладом успішної співпраці з цим же донором являється благодійно-просвітницький проект «Chromebooks for kids», який розпочався у 2023 році.

Ідея проекту зародилася в період регулярних відключень електроенергії внаслідок масових обстрілів енергетичної інфраструктури України з боку російського агресора.

В партнерстві та за підтримки благодійного фонду «Nova Ukraine» в межах даного проекту діти загиблих військових, діти-сироти, діти з багатодітних родин, діти ВПО та інших вразливих категорій мали можливість отримати хромбуки для дистанційного навчання. Понад 1500 гаджетів вже передані бенефіціарам. Наразі для 180-ти хромбуків волонтерами проводиться технічне обслуговування, налаштування і адаптація програмного забезпечення, перевірка, ремонт та заміна батареї живлення.



Рис. 2.4. Благодійно-гуманітарний проєкт «Chromebooks for kids» [42; 43].

Станом на 01.01.2023 року в Кам'янець-Подільський МТГ налічувалось близько 24 000 осіб внутрішньо переміщених осіб, спричинило певні гуманітарні та соціальні виклики для місцевої влади та мешканців громади. ВПО потребувало в першу чергу забезпечення належними житловими умовами, гігієнічними засобами, продуктами харчування, дитячими товарами та іншими предметами побуту.

ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» досить оперативно відреагувала на соціальну проблему, і в партнерстві з Міжнародним благодійним фондом «Руки друзів» за підтримки Гуманітарного фонду України та Управління ООН з координації гуманітарних справ / ОСНА Ukraine, в 2023 році реалізувала соціально-гуманітарний проєкт «Надання екстреної допомоги внутрішньо-переміщеним особам у Вінницькій та Хмельницькій областях у партнерстві з громадськими організаціями та волонтерськими групами».

В межах даного проєкту громадська організація забезпечила внутрішньо-переміщених осіб Кам'янець-Подільського району засобами індивідуальної гігієни, санітарно-гігієнічними наборами догляду за кухнями, туалетними, ванними і житловими кімнатами, засобами догляду за людьми з особливими потребами, а також догляду за дітьми до 2-х років. Крім того, великими наборами засобів догляду і прибирання забезпечили місця колективного проживання ВПО.

В цілому проектом було охоплено 2638 осіб у 5 громадах району, а загальна вартість наданої гуманітарної допомоги становила 985 000 грн.



Рис. 2.5. Соціально- гуманітарний проєкт допомоги ВПО [45].

Іще одним проектом, який було реалізовано нашою організацією за підтримки МБФ «Руки друзів» став проєкт соціальної інтеграції дітей ВПО 6-13 років «Творчий Простір Єднання». Метою проєкту було інтегрувати незахищені верстви населення в сучасне життя громади шляхом проведення об'єднуючих культурних, освітніх, екологічних та оздоровчих заходів для місцевих мешканців, ВПО та осіб з інвалідністю

Протягом дев'яти місяців 2023 року проведено 20 майстер-класів з творчості для дітей ВПО і місцевих мешканців, 12 освітніх заходів з розвитку soft-навичок у молоді ВПО та місцевих мешканців (проєктна діяльність, інформаційна гігієна, критичне мислення, фінансова грамотність, самопрезентація, риторика, ведення переговорів тощо), 4 заходи з психосоціальної підтримки, 3 об'єднуючих заходи. Загалом участь у заходах прийняли біля 600 осіб.

Завдяки проєкту діти здобули нові знання та навички, знайшли цікавих друзів, розвинути свої таланти та відчули підтримку громади. Спільна участь у творчих і пізнавальних заходах сприяла створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння. Це допомогло дітям подолати страхи, пов'язані зі зміною місця проживання. Проєкт довів, що навіть у складних обставинах творчість, співпраця та підтримка є потужними інструментами соціальної інтеграції.



Рис. 2.6. Соціально-інтеграційний проєкт «Творчий Простір Єднання»
[36; 57].

Ідея благодійно-соціального проєкту «Здорова людина – успішна країна!» виникла як намір молодіжного сектору громадської організації привернути увагу до наростаючих проблем із зором у дітей і підлітків, покращити загальний стан здоров'я населення громади та популяризувати культуру волонтерства серед молоді через залучення до проведення благодійних акцій.

Метою проєкту було якісне офтальмологічне обстеження вразливих категорій населення, надання кваліфікованих медичних консультацій особам з вадами зору, підбір і передача для користування окулярів для читання.

Географія проєкту охоплювала всю територію Кам'янець-Подільської міської громади.

Цільову аудиторію проєкту складали студенти, малозабезпечені родини, ВПО, військові, люди похилого віку, особи з вадами зору.

Партнерами проекту виступили БО «Благодійний фонд «Life Changes», який безкоштовно надав 3000 пар окулярів з діоптріями від +1,0 до +3,0 та Видавництво «Абетка», яке підтримувало проект необхідним поліграфічним забезпеченням. Також долучилися і сприяли реалізації проекту Координаційна рада волонтерів і ВПО при Кам'янець-Подільському міському голові, відділ молоді та спорту Департаменту гуманітарної політики міської ради, відділ взаємодії з соціальними фондами, громадськими організаціями і засобами масової інформації Департаменту соціального захисту населення міської ради, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Кам'янець-Подільський фаховий коледж індустрії, бізнесу та інформаційних технологій.

Проект тривав з березня до листопада 2023 року. За підсумками проекту лікарями-офтальмологами було здійснено 427 обстежень. В дванадцяти до селах громади особи з вадами зору отримали медичні консультації спеціалістів. Жителям громади передано 2936 пар окулярів. До проекту на волонтерських засадах долучилось 10 студентів Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича й 11 студентів Кам'янець-Подільського фахового коледжу індустрії, бізнесу та інформаційних технологій, що позитивно вплинуло на популяризацію культури волонтерства на території громади[28].



Рис. 2.7. Благодійно-оздоровчий проект «Здорова людина – успішна країна»

Преважна більшість внутрішньо-переміщених осіб в Україні - це жінки працездатного віку, які втратили роботу, бізнес, зайнятість й опинились у складних життєвих обставинах. Безумовно, що ці люди потребували окремої підтримки і уваги.

З метою вирішення даної проблеми ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» долучився до реалізації в Кам'янець-Подільській громаді проекту «Навчання та інклюзія для жінок в Україні», який започаткував Фонд Вальтера Бальдачіні (Італія) [68].

Проекти цього Фонду спрямовані на солідарність і підтримку у складних ситуаціях, зосереджуючись при цьому на конкретній людині та особистій гідності.

На першому етапі проекту, який проходив у 2023 році, взяли участь 103 жінки-ВПО. В процесі участі, учасниці набували навичок переосмислення цілей, взаємопідтримки, керування емоціями і стресом, пов'язаних зі зміною умов життя.

Другий етап проекту стартував у 2024 році і передбачав проведення серії онлайн-тренінгів з відкриття власної справи.

Його метою було надання можливостей створення повноцінного бізнес-плану та подачі запиту на фінансування своєї ідеї за кошти Фонду. Участь могли прийняти жінки-ВПО з Кам'янець-Подільської, Олександрійської та Львівської територіальних громад.

Навчання проходило онлайн, щоб надати жінкам з різних регіонів можливість отримати доступ до курсу. Допомогу у вивченні навчальної програми забезпечувала команда викладачів-тренерів Національного університету «Львівська політехніка».

Організаціями-партнерами разом з ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» виступили Благодійна організація «Благодійний фонд «Центр допомоги Олександрія» (м. Олександрія, Кіровоградської області) та ГО «Амбасадори освіти» (м. Львів). Фінансування проекту забезпечив Фонд Вальтера Бальдачіні.

В Кам'янці-Подільському потенційних учасниць проекту ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» підбирала за сприяння спільноти жінок-ВПО, які проживають у громаді, і з якою у організації налагоджена плідна співпраця. Через обмежену кількість місць для участі в тренінгу остаточних кандидаток визначали за результатами мотиваційної співбесіди.

В цілому з громади участь у проекті прийняли 25 жінок-ВПО. Навчання тривало з березня по травень 2024 р. За його результатами учасниці отримали знання та навички необхідні для формування і реалізації бізнес-ідеї, підсилили вміння, які допоможуть у започаткуванні власної справи.

Всі учасниці програми отримали сертифікати про проходження курсу, що підвищить їх конкретність на ринку праці. Десять жінок оформили і підготували завершені бізнес-плани, отримали консультаційний супровід, а деякі з учасниць вже втілюють свої задуми (магазин, перукарня) за кошти гранту наданого Фондом.

Участь ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» у проекті «Навчання та інклюзія для жінок в Україні» стала важливим кроком у підтримці жінок-ВПО у Кам'янець-Подільській громаді. Завдяки співпраці з партнерами та фінансовій підтримці Фонду Вальтера Бальдачіні, організація забезпечила жінкам можливість здобути нові знання, розвинути підприємницькі навички та створити бізнес-плани. Проект сприяв не лише професійному розвитку, але й допоміг учасницям відновити віру в себе та свої сили. Успішне завершення навчання 25 жінками, оформлення бізнес-планів і реалізація окремих ідей демонструють ефективність таких ініціатив у процесі інтеграції та економічної підтримки вразливих груп населення.

Ще одним проектом з розвитку і поглиблення професійних навичок для осіб з числа ВПО стала участь ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» у програмі «Єднання заради дії» за підтримки міжнародної некомерційної організації IREX (США), яка спеціалізується на сприянні освіти та розвитку.

Програма «Єднання заради дії» реалізується на всій території України й має на меті допомогти внутрішньо переміщеним особам навчитися цінним

навичкам вирішення конфліктів та адвокації задля зменшення їх вразливості і підвищення згуртованості громад.

В рамках Програми було охоплено наступні вікові категорії громадян з-поміж ВПО: діти від 6 до 18 років та дорослі від 30 років. Для них проводився воркшоп з написання проєктів на основі методології «Дизайн мислення». Ця методологія базується на здібності помічати людські потреби та розробляти нові рішення, використовуючи дизайнерські практики.

До тренінгу, крім ВПО, були також залучені мешканці громади старше 30 років. Загалом у воркшопі прийняло участь 20 осіб. Спільна участь у тренінгу сприяла створенню дружньої атмосфери, розвитку міжособистісної довіри та налагодженню міцних людських зв'язків. Воркшоп став важливим кроком до інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеву громаду та зміцнення соціальної згуртованості.

Під час воркшопу учасники не лише опановували нові знання та навички, але й навчалися працювати в команді, виявляти потреби один одного та шукати рішення, які відповідають цим потребам. Завдяки практичним завданням учасники мали можливість глибше зрозуміти один одного, проявити емпатію та взаємопідтримку, що в свою чергу допомогло подолати бар'єри між ВПО та місцевими мешканцями, сприяючи інтеграції нових членів громади в соціальне середовище.

Отримані знання та навички з дизайну мислення стануть основою для розробки проєктів, спрямованих на вирішення актуальних потреб громади. Учасники отримали мотивацію до активної участі у суспільному житті та відчули себе важливою частиною місцевої спільноти. Такий досвід є корисним для розвитку проєктного мислення та зміцнення соціального капіталу громади, який є ключовим фактором її сталого розвитку.

Також, за підтримки IREX весною - літом 2024 року організація спільно з студентами Кам'янець-Подільського фахового коледжу індустрії, бізнесу та інформаційних технологій реалізувала грантовий проєкт «Студентський Хаб».

Метою була інтеграція і долучення підлітків 14 - 17 років з числа ВПО до активного життя громади.

Завданням проекту було створення та облаштування комфортного молодіжного простору для підлітків з числа місцевих мешканців і ВПО для спільних зустрічей, проведення тренінгів, майстер класів, воркшопів, молодіжних заходів.

В рамках запланованих заходів для них було організовано серію тренінгів і воркшопів, тематику і спрямованість яких обирали самі підлітки. Зокрема провели: тренінг «Повага та Згода: Ключі до Безпечних Стосунків»; тренінг «Фінансова грамотність»; тренінг «Самооцінка»; воркшоп «Говорити та бути почутими - важливо»; воркшоп «Мистецтво етикету для молодих Леді»; тренінг «Психологічна підтримка під час війни»; дні активних розваг і спілкування (щосуботи).

За час проекту до заходів долучилось 237 підлітків громади, зокрема і 63 особи з числа ВПО.

Цей проект забезпечив внутрішньо переміщеній молоді можливості для творчого самовираження, освіти та соціальної інтеграції. Створив сприятливу атмосферу, де вони могли розкрити свій творчий потенціал, знайти підтримку та отримати необхідні навички для самостійного життя в новому середовищі.

Організація майстер-класів і виставок сприяли культурному обміну та творчій самореалізації, а тренінги забезпечили розвиток навичок. Створення комунікаційного хабу сприяло соціалізації підлітків, формуванню спільнот взаємопідтримки та взаємодопомоги.

Таким чином, усі соціальні проекти нашої громадської організації побудовані та розроблені так, щоб надати підтримку тим, хто перебуває у скруті та найбільш вразливому становищі. Вони зосереджені на трьох сферах життя людини: здоров'ї, освіті та роботі, і мають на меті надання конкретної допомоги залученим особам в подоланні складних умов та досягненні матеріальної і фінансової незалежності і самостійності.

Незважаючи на в цілому позитивну практику реалізації соціальних ініціатив, у своїй роботі ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» стикнувся з низкою викликів, які потребують ретельного аналізу та реагування. Ключовими серед них є перманентний брак фінансування, обмеженість кадрового потенціалу, плинність нормативно-правового регулювання. Вивчення цих аспектів та розробка механізму їх мінімізації дозволить підвищити ефективності реалізації соціальних ініціатив, що важливо для забезпечення сталого розвитку громади.

2.3 Особливості організації співпраці неурядових громадських організацій з органами місцевого самоврядування (на прикладі Кам'янець-Подільської міської територіальної громади).

Співпраця між неурядовими громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування є важливою складовою поступального розвитку громадянського суспільства та ефективного розв'язання соціальних, економічних й культурних питань на місцевому рівні. Така взаємодія може набувати різних форм, залежно від напрямків діяльності та пріоритетів обох сторін.

Важливим вектором співпраці є партнерство щодо реалізації соціальних проєктів. Особливої ваги і цінності подібна взаємодія набуває у кризових ситуаціях. Однією з таких критичних проблем є забезпечення безпеки дітей у школах, зокрема через облаштування укриттів і бомбосховищ. Наразі багато навчальних закладів, особливо у сільській місцевості, не мають належних умов для захисту учнів у разі повітряної тривоги чи інших небезпек.

ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» активно долучилася до вирішення цієї проблеми, ініціювавши проєкт облаштування укриття у селі Колибаївка Кам'янець-Подільського району.

Кошти на укриття отримали завдяки грантовій підтримці соціально-інтеграційного проєкту «Практика соціальної взаємодії і співучасті ВПО та активних мешканців села Колибаївка», який виконувався у співпраці з Фондом

«Освіта для демократії» (Польща) та ГО «Наше Поділля» за підтримки Національного фонду в підтримку демократії (США).

Метою проекту було включення внутрішньо переміщених осіб у соціальне та економічне життя громади с. Колибаївка, а одним із завдань - облаштування укриття для сільських школярів на засадах соціального партнерства і співучасті місцевих жителів, ВПО, волонтерів, муніципальної влади та підприємців.

Завдяки співпраці з місцевою владою вдалося отримати дозвіл на використання одного з комунальних приміщень будівлі сільської ради для облаштування укриття з проведенням відповідних робіт.

Варто зазначити, що завдяки злагодженим діям громади та активістів укриття було повністю облаштовано до початку навчального року. При цьому, всі будівельні роботи виконувалися на волонтерських засадах. У ремонтних роботах взяли участь 20 осіб, серед яких 12 місцевих активних мешканців, 5 внутрішньо переміщених осіб, 3 представників комунальних служб територіальної громади та 7 волонтерів. Підготовлене укриття розраховане на одночасне розміщення 108 осіб, зокрема - 95 учнів та працівників місцевої школи, 7 працівників ЦНАПу, 3 працівників будинку культури та бібліотеки, 2 представників поліції та 1 працівника відділення Укрпошти.

Як бачимо дане укриття забезпечує безпеку не лише для школи, а й для інших установ громади.



Рис. 3.1. Реалізація соціально-інтеграційного проекту в с. Колибаївка [63].

Іншою формою співпраці з владою є залучення НУО до виконання місцевих цільових програм та розробки стратегій розвитку громад. Завдяки своїй гнучкості та експертному підходу, громадські організації можуть сприяти впровадженню інноваційних ідей, які відповідають потребам населення.

Актуальним прикладом такої співпраці стала участь ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» у розробці двох важливих документів для Кам'янець-Подільської міської територіальної громади: «Програми сприяння розвитку волонтерства на 2023–2027 роки» та «Комплексної Програми підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб на 2024–2025 роки».

Перша програма має на меті зміцнення волонтерського руху через створення умов для залучення місцевих мешканців до суспільно корисної діяльності. Розроблена спільно з представниками громадських дорадчих органів, вона передбачає організацію навчання для волонтерів, створення єдиного інформаційного ресурсу для координації дій, запровадження системи підтримки активістів [1].

Комплексна Програма підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб буде важливим кроком до їх повноцінного залучення в життя громади. Вона передбачає проведення заходів, спрямованих на згуртованість і подолання соціальної ізоляції, сприяння працевлаштуванню та розвитку підприємницької діяльності серед ВПО[2].

Під час розгляду й затвердження згаданих програм місцева влада врахувала окремі рекомендації ГО «НТЦ «Подільський біорегіон». Серед ключових пропозицій варто виокремити створення постійно діючого консультативного центру для ВПО, який забезпечує їхню інформаційну підтримку, та запровадження системи відзначення активних волонтерів для підвищення їхньої мотивації.

Як бачимо, ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» в рамках співпраці неурядових організацій й органів місцевого самоврядування зробила свій внесок у розробку важливих програм, які спрямовані на розвиток громади та забезпечать її сталість.

Важливою формою взаємодії інститутів громадянського суспільства та влади є консультативна співпраця. Органи місцевого самоврядування Кам'янець-Подільської громади залучають представників ІГС до роботи в новостворених дорадчих органах, таких як Рада волонтерів, Рада з питань ВПО, громадська Рада, різноманітних комісіях та експертних експертні групах, на яких обговорюються питання життя і розвитку громади. ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» бере участь у роботі кількох органів.

У Раді волонтерів ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» є одним із засновників. Керівник організації обіймає посаду Секретаря Ради волонтерів, що надає можливість безпосередньо впливати на прийняття рішень і стратегії розвитку волонтерського руху. Ця участь дозволяє організації оперативно реагувати на потреби громади, координувати волонтерські ініціативи та долучатись до важливих соціальних проектів.

Крім того, представники ГО долучаються до діяльності Координаційної ради з питань ВПО. Участь у цьому органі дає можливість організації брати участь у розробці та реалізації програм підтримки ВПО, організовувати заходи для їх адаптації та інтеграції, надавати рекомендації з досвіду власної роботи з цією категорією населення.

Молодіжна рада та Рада громадського активу є іншими дорадчими органами, в яких ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» приймає участь. Завдяки цьому, організація має змогу просувати інтереси молоді, ініціювати освітні та соціальні проекти, а також сприяти розвитку активного громадянського суспільства серед молодого покоління.

Робота в згаданих дорадчих органах надає ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» певні переваги. Зокрема дозволяє організації бути в курсі актуальних потреб громади, формувати стратегії підтримки соціально вразливих груп, а також розробляти та реалізовувати проекти, спрямовані на покращення соціально-економічної ситуації в регіоні. Активна участь у роботі згаданих Рад сприяє розвитку ефективної комунікації між організацією, владою та громадою,

що дозволяє досягати більш стійких і довготривалих результатів у розв'язанні важливих соціальних проблем[46; 47; 51].

Інформаційно-просвітницька діяльність є ще одним важливим напрямом співпраці неурядових організацій і органів місцевого самоврядування. Громадські організації спільно з комунальною владою організовують інформаційні кампанії, тренінги, семінари, та інші заходи, які сприяють підвищенню рівня обізнаності населення з актуальних питань. У цьому контексті особливе значення має організація та проведення форумів, як дієвого інструменту співпраці та взаємодії між згаданими структурами.

Так, 29 серпня 2023 року у селі Колибаївка відбувся форум «Інтеграція і підтримка ВПО в громаді: нагальні проблеми і довгострокові стратегії», організований ГО «Науково-технічний центр «Подільський біорегіон». У цьому заході брали участь представники місцевої влади, департаментів соціального захисту, центру зайнятості, центру надання адміністративних послуг, а також активісти та представники внутрішньо переміщених осіб. Форум був покликаний налагодити комунікацію між різними ІГС та ОМС, сприяти вирішенню питань інтеграції ВПО та розвитку громади.

Участь громадських організацій у таких заходах створює платформу для відкритого діалогу між населенням і владою. Партнерство між ГО та органами місцевого самоврядування допомагає сформулювати стратегічні ініціативи та політики, орієнтуючись на потреби громадян. Наприклад, на форумі обговорювалися нагальні проблеми внутрішньо переміщених осіб, а також стратегії їх інтеграції, що стало одним з етапів у формування спільної політики на місцевому рівні.

Форум став майданчиком для взаємодії НУО з органами місцевого самоврядування, оскільки у рамках обговорення питань соціальної та правової підтримки ВПО були окреслені шляхи розв'язання проблем через законодавчі ініціативи, програми соціальної допомоги та інші інструменти підтримки. Результати форуму були передані органам місцевого самоврядування для

врахування висловлених пропозиції при розробці стратегії розвитку громади та Програми інтеграції ВПО.



Рис. 3.2. Проведення Громадянського Форуму

Захід ілюструє важливість взаємодії громадських організацій і органів влади в процесі прийняття рішень і розробки місцевих цільових програм, а також забезпечує можливості для ГО сприяти згуртованості громади[53].

Фінансова та ресурсна підтримка з боку органів місцевого самоврядування також відіграє важливу роль. НУО можуть отримувати фінансування у вигляді грантів чи субвенцій для реалізації своїх проєктів, а також використовувати комунальні приміщення чи інші ресурси для організації заходів.

ГО «Науково-технічний центр «Подільський біорегіон» є прикладом ефективного використання фінансової підтримки з місцевого бюджету. Зокрема, у 2023 році організація отримала 50 тис. грн на ведення статутної діяльності, в 2024 році ще – 40 тис. грн. Ці кошти використовуються для покриття поточних витрат та реалізації соціальних проєктів. Завдяки такій підтримці ГО може планувати діяльність, підтримувати вразливі категорії населення, ВПО, залучати мешканців до своїх ініціатив.

Кошторис витрат на здійснення статутної діяльності на період вересень-грудень 2023 року						
№ п/п	Статті витрат	Помісячні потреби, грн				Всього, грн
		вересень	жовтень	листопад	грудень	
1	Матеріали для організації майстер-класів і тренінгів	5000	5000	5000	5000	20000
2	Оренда приміщення	6000	6000	6000	6000	24000
3	Транспортні витрати	2000	2000	2000	2000	8000
4	Канцелярські засоби	800	800	800	800	3200
5	Бухгалтерські послуги	1000	1000	1000	1000	4000
6	Участь у заходах і подіях волонтерського характеру	-	500	-	1500	2000
7	РАЗОМ	14800	15300	14800	16300	61200

ВИТРАТИ КОШТІВ	
Транспортні витрати	2800
Послуги бухгалтера	4000
Коврики для інклюзивно-ресурсного центру	4000
Новорічні подарунки дітям	8000
Канцелярські товари	3400
Матеріали для організації майстер-класів	4800
Подарункові набори для підопічних ЦСО «Турбота»	4000
Участь у заходах і подіях волонтерського характеру	1000
Оренда офіса	18000
РАЗОМ	50000

Рис. 3.3. Фінансова підтримки діяльності з місцевого бюджету

Не менш важливим є адвокаційний аспект співпраці. Така діяльність дозволяє враховувати інтереси громадян у роботі влади.

Так, ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» спільно з місцевими активістами організували і провели адвокаційну кампанію спрямовану на зміну рішення топонімічною комісією щодо перейменування вулиць громади[13].



Рис. 3.4. Адвокаційна кампанія ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» щодо перейменування вулиць.

Завдяки активному залученню активних громадян та врахуванню думок мешканців вулиць вдалося досягти компромісу, який задовільнив як запити місцевих жителів, так і органів влади. Цей приклад демонструє важливу роль громадських організацій у забезпеченні відкритості і прозорості прийняття рішень та формуванні політик, які враховують потреби та бажання населення.

Таким чином, співпраця між ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» і органами місцевого самоврядування Кам'янець-Подільської міської громади є багатовекторною та взаємовигідною. Вона дозволяє ефективно поєднувати ресурси, знання та досвід, сприяючи розв'язанню нагальних проблем громади і забезпечуючи сталий розвиток суспільства.

Висновки до другого розділу.

Як бачимо, ефективне планування є фундаментом успішної діяльності НУО, зокрема у сфері соціальних ініціатив. Застосування стратегічного планування забезпечує довгостроковий розвиток організацій та їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інструменти, такі як SWOT-аналіз і PESTEL-аналіз, сприяють ідентифікації сильних і слабких сторін організацій, а також аналізу зовнішніх можливостей і загроз. Оперативне планування, включаючи використання діаграм Ганта, логічно-структурних матриць та бюджетного планування, дозволяє ефективно розподіляти ресурси, визначати короткострокові завдання та координувати роботу всіх учасників проєктів.

Додаткова цінність планування діяльності ОГС полягає у налагодженні прозорої комунікації та забезпеченні підзвітності перед стейкхолдерами. Прозорість забезпечується шляхом відкритого обговорення планів, залучення зацікавлених сторін на етапах формування і реалізації стратегії, а також регулярного інформування про досягнуті результати. Підзвітність, своєю чергою, полягає у наданні стейкхолдерам доступу до звітності щодо використання ресурсів, досягнення цілей і внесків організації у вирішення соціальних питань. Таким чином, планування не лише підвищує довіру між

організацією та її стейкхолдерами, а й сприяє більш ефективному досягненню спільних цілей.

Також неурядовим громадським організаціям слід приділяти більшу увагу стратегічним сесіям та інструменту моніторингу, аби підвищити результативність реалізації проєктів.

НУО виступають ключовими агентами змін у громадах, особливо в кризових ситуаціях. Аналіз діяльності ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» демонструє успішність проєктів, спрямованих на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, підтримку вразливих категорій населення та впровадження освітніх і культурних ініціатив. Усі соціальні проєкти нашої громадської організації побудовані та розроблені так, щоб надати підтримку тим, хто перебуває у скрутні та найбільш вразливому становищі. Вони зосереджені на трьох сферах життя людини: здоров'ї, освіті та роботі, і мають на меті надання конкретної допомоги залученим особам в подоланні складних умов та досягненні матеріальної і фінансової незалежності і самостійності.

Незважаючи на в цілому позитивну практику реалізації соціальних ініціатив, у своїй роботі ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» стикнувся з низкою викликів, які потребують ретельного аналізу та реагування. Ключовими серед них є перманентний брак фінансування, обмеженість кадрового потенціалу, плинність нормативно-правового регулювання.

Найбільш ефективними практиками є залучення міжнародних партнерів і донорів, організація програм соціальної інтеграції та підвищення кваліфікації. Наприклад, проєкт «Навчання та інклюзія для жінок в Україні» дозволив учасницям здобути нові професійні навички та створити бізнес-плани.

Таким чином, співпраця між ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» і органами місцевого самоврядування Кам'янець-Подільської міської громади є багатовекторною та взаємовигідною. Вона дозволяє ефективно поєднувати ресурси, знання та досвід, сприяючи розв'язанню нагальних проблем громади і забезпечуючи сталий розвиток суспільства.

ВИСНОВКИ

Отже, підводячи підсумок, можемо стверджувати, що сутність соціального проектування полягає у плануванні і реалізації цілеспрямованих змін соціального середовища шляхом розробки спеціальних програм та проєктів. При цьому, процес має відповідати ряду вимог і характеристик, серед яких варто виокремити орієнтацією на досягнення соціального ефекту, врахування різних аспектів проблеми та взаємозв'язків між ними, залучення до процесу всіх зацікавлених сторін (бенефіціарів, партнерів, стейкхолдерів, експертів), використання ефективних методичних підходів до вирішення існуючих проблем.

Аналіз теоретичних і методичних підходів до соціального проектування свідчить про важливість системного та інноваційного підходів у розробці ефективних соціальних ініціатив. Використання цих підходів забезпечує стійкість і результативність проєктів, спрямованих на вирішення сучасних соціальних проблем.

Не дивлячись на доволі міцне наукове забезпечення соціального проектування, реалізація проєктів на практиці стикається з низкою викликів і складнощів.

Переважно труднощі зустрічаються через обмеженість фінансування і брак кваліфікованих кадрів. Негативними факторами також можуть стати недостатня підтримка з боку громадськості та влади і динамічність соціальних змін, яка призводить до постійної адаптації проєктів.

Мінімізувати негативні прояви допоможе дотримання базових принципів соціального проектування. Соціальне проектування залишається ключовим інструментом для досягнення сталого розвитку суспільства, важливою технологією у соціальній роботі, яка дозволяє впроваджувати системні зміни, орієнтовані на покращення якості життя людей.

Водночас, наявна законодавча база дозволяє регламентувати увесь процес соціального проектування: від створення неурядових громадських (благодійних)

організацій до їх співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Українська держава гарантує невтручання в діяльність неурядових організацій, як створених в Україні так і філій закордонних центрів, залишаючи за собою лише функцію контролю та нагляду.

Україна спрямовує значні зусилля на підтримку державно-приватного партнерства в сфері реалізації соціальних проектів шляхом надання учасникам державних гарантій.

Водночас маємо констатувати, що фандрайзингова діяльність в Україні іще не врегульована належним чином і фандрайзинг, як різновид залучення благодійних коштів для реалізації соціальних проектів не має окремого законодавчого регулювання. Такий стан справ не дозволяє повною мірою розвивати ринок залучення благодійних коштів на соціальні проекти і гальмує становлення професіоналів в даній сфері.

Водночас вважаємо, що для підвищення ефективності проектної діяльності спрямованої на реалізацію соціальних ініціатив необхідно враховувати сучасні виклики та адаптувати нормативно-правову базу до нових тенденцій у сфері соціального партнерства та цифрової економіки.

Можемо стверджувати, що проектний менеджмент громадських (благодійних) організацій є важливою складовою ефективного функціонування неурядових структур, особливо в період суспільної нестабільності. В процесі здійснення проектної діяльності організації ми підкреслюємо важливість наступних складових: комунікаційної, фандрайзингової, політики роботи з волонтерами, політики дотримання етичних принципів, кадрової політики. Зрештою, в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації окремо відзначаємо актуальність запровадження адаптивного менеджменту, який має на меті здатність коригувати та змінювати складові проекту та форми роботи працівників відповідно до зовнішніх обставин. Загалом при врахуванні всіх відзначених факторів разом із запозиченням досвіду роботи громадських

організацій зарубіжних країн діяльність таких організацій буде ефективною та досягне поставленої мети.

Як бачимо, ефективне планування є фундаментом успішної діяльності НУО, зокрема у сфері соціальних ініціатив. Застосування стратегічного планування забезпечує довгостроковий розвиток організацій та їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інструменти, такі як SWOT-аналіз і PESTEL-аналіз, сприяють ідентифікації сильних і слабких сторін організацій, а також аналізу зовнішніх можливостей і загроз. Оперативне планування, включаючи використання діаграм Ганта, логічно-структурних матриць та бюджетного планування, дозволяє ефективно розподіляти ресурси, визначати короткострокові завдання та координувати роботу всіх учасників проєктів.

Додаткова цінність планування діяльності ОГС полягає у налагодженні прозорої комунікації та забезпеченні підзвітності перед стейкхолдерами. Прозорість забезпечується шляхом відкритого обговорення планів, залучення зацікавлених сторін на етапах формування і реалізації стратегії, а також регулярного інформування про досягнуті результати. Підзвітність, своєю чергою, полягає у наданні стейкхолдерам доступу до звітності щодо використання ресурсів, досягнення цілей і внесків організації у вирішення соціальних питань. Таким чином, планування не лише підвищує довіру між організацією та її стейкхолдерами, а й сприяє більш ефективному досягненню спільних цілей.

Також неурядовим громадським організаціям слід приділяти більшу увагу стратегічним сесіям та інструменту моніторингу, аби підвищити результативність реалізації проєктів.

НУО виступають ключовими агентами змін у громадах, особливо в кризових ситуаціях. Аналіз діяльності ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» демонструє успішність проєктів, спрямованих на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, підтримку вразливих категорій населення та впровадження освітніх і культурних ініціатив. Усі соціальні проєкти нашої громадської

організації побудовані та розроблені так, щоб надати підтримку тим, хто перебуває у скруті та найбільш вразливому становищі. Вони зосереджені на трьох сферах життя людини: здоров'ї, освіті та роботі, і мають на меті надання конкретної допомоги залученим особам в подоланні складних умов та досягненні матеріальної і фінансової незалежності і самостійності.

Незважаючи на в цілому позитивну практику реалізації соціальних ініціатив, у своїй роботі ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» стикнувся з низкою викликів, які потребують ретельного аналізу та реагування. Ключовими серед них є перманентний брак фінансування, обмеженість кадрового потенціалу, плинність нормативно-правового регулювання.

Найбільш ефективними практиками є залучення міжнародних партнерів і донорів, організація програм соціальної інтеграції та підвищення кваліфікації. Наприклад, проєкт «Навчання та інклюзія для жінок в Україні» дозволив учасницям здобути нові професійні навички та створити бізнес-плани.

Таким чином, співпраця між ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» і органами місцевого самоврядування Кам'янець-Подільської міської громади є багатовекторною та взаємовигідною. Вона дозволяє ефективно поєднувати ресурси, знання та досвід, сприяючи розв'язанню нагальних проблем громади і забезпечуючи сталий розвиток суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. 28 (позачергова) сесія міської ради VIII скликання 4 травня 2023 року.
URL: <http://surl.li/pxwaoj>
2. 37 сесія міської ради VIII скликання 21 грудня 2023 року. URL:
<https://kam-pod.gov.ua/documents/of-docs-miskradi/rishennia-miskradi/item/48392-37-sesiia-miskoi-rady-viii-sklykannia-21-hrudnia-2023-roku>
3. Бардиш Г. О. Проектне фінансування: підручник. Львів: ЛБІ НБУ, 2018. 463 с.
4. Бокови́кова Ю. В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1. С. 1-10.
5. Бусленко, Б.В. Фандрайзинг неприбуткових організацій в Україні URL:
https://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/4_155397.doc.htm
6. 3.5 Говорухіна М.В. Комунікації в громадських організаціях. К., 2015. 112 с. URL: <https://caritas-spes.org/uploads/admin/files/doc11.pdf>
7. Господарський кодекс України. Ухвалений Верховною Радою України 16 січня 2003 року №436-IV (із змінами і доповненнями). URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
8. Громадам важливо розуміти правові підстави залучення волонтерів. Програма U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/news/401>
9. Гуманітарна допомога психоневрологічному диспансеру в с. Голозу́бинці дійшла до людей, які її потребують. URL:
https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid066zY3bPgWUf9PB9UygxS8b24HNAKSqeSSPaggyC9MCjbsLqoRZnxLaEEK47yaKvJl&id=105964711871973
10. Дахігт. Ч. Сила звички / пер. з англ. Ганни Лелів. Нью-Йорк: Random House, 2012. 400 с.
11. Етичний кодекс громадських організацій: досвід Естонії. *Портал Гурт* – доступ до актуальних можливостей. URL:
<https://gurt.org.ua/news/recent/39493/>

12. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проєктами. Планування: навч. посіб. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.

13. За ініціативи ГО «НТЦ «Подільський біорегіон» у Колибаївському будинку культури провели театралізований перформанс «Кам'янецькі ноти і крила Щедрика». URL: <http://surl.li/zpxasi>

14. Залучення волонтерів в громадську організацію. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?library=zaluchennya-volonteriv-v-hromadsku-orhanizatsiyu>

15. Звіренко Г.Л. Технології соціального проектування: методичні засади. *Практична соціологія та соціальна робота*. 2020. № 3. С. 45–50.

16. Капітаненко Н.П. Правове регулювання проектної діяльності. Навчально-методичний посібник для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та 28 «Публічне управління та адміністрування» всіх форм навчання. Запоріж. держ. інж.акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 198 с. URL: <http://surl.li/gidiwd>

17. Капітонов Е.О., Соколова Н.В. Соціальне проектування як сучасна форма соціальної діяльності. *Соціальні технології*. 2015. № 4. С. 23–27.

18. Кліменко Г., Софій О., Макферсон Д. Менеджмент неурядових організацій: Тренінговий модуль / За заг. ред. О.Красюкової, М.Сварника. Українсько-канадський проєкт «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» К., 2010. 50 с. URL: <https://knowledge.org.ua/wp-content/uploads/2020/08>

19. Кодекс етики та поведінки. ГО «Фонд «Професійний розвиток Харкова». URL: <https://profrozvytok.org.ua>

20. Коломійчук О., Воловод М. Робота неурядових організацій в умовах збройного конфлікту: практичний посібник з безпекових питань. К., 2023. 45 с. URL: <http://surl.li/yuaibb>

21. Конституція України. Президент України. Офіційне інтернет представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii>

22. Костюкевич Р. М., Мандзюк О. М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. *Управління розвитком складних систем*. 2016. №26. С. 74-82.

23. Кремадес Алехандро Мистецтво фандрейзингу /пер. з англ. А Вакула. Харків: Вид-во «Ранок»: «Фабула», 2019. 208 с.

24. Крітченко О.П. Проектний підхід у соціальній роботі: теорія та практика. *Науковий вісник «Соціальні інновації»*. 2017. Т. 2, № 5. С. 34–39.

25. Кримський С. Б. Проект і проектування в сучасній цивілізації. *Метод проектів: традиції, перспективи, життєві результати* / Науковий керівник і редактор І. Г. Єрмаков. - К.: Департамент, 2003. - С 6-15.

26. Куц С. Навігатор для фандрайзера: посібник для початківців. Краматорськ: Точка опори, 2018. 96 с.

27. Ліфінцев Д. С. Ставлення українського покоління з до крос-культурної взаємодії: ключові мотиваційні чинники та основні перешкоди. *Ефективна економіка*. 2020.

28. Новий проект-нові можливості! URL: <https://www.facebook.com/share/p/1XUTx2oGKb/>

29. Огородник В. О. Фандрайзинг – інструмент активізації соціально-відповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відносин. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С.197 – 201. URL: <http://surl.li/eyytznz>

30. Олейнікова С. Ти є те, на що ти фандрейзиш. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ty-je-te-na-scho-ty-fandrejzysh>

31. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін. ; за заг.ред. О.В Кулініча. Харків : Золоті сторінки. 2017. 148 с.

32. Офіційний веб-сайт Кам'янець-Подільської міської ради. URL: <https://kam-pod.gov.ua/index.php>

33. Патерук Н. Фандрайзинг: як і де залучати ресурси громадським організаціям. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=fandrajzynh-yak-i-de-zaluchaty-resursy-hromadskym-orhanizatsiyam>

34. Підготовка волонтерів та їх роль у реалізації соціальних проєктів / Під. заг. ред. І. Зверєвої, Г. Лактіонової. - К.: Наук, світ, 2001.-53 с.

35. Полянська А. С., Запукляк І. Б. Проєктна діяльність як інструмент розвитку об'єднаних територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. №1(79). С. 160-170.

36. Прикраси ручної роботи - завжди стильно та модно. URL: <https://www.facebook.com/PodilskyBioregion/posts/pfbid02hd25oEWBU8HpqmCrsqsCk9vgVXrWXgXcuRzBLxwnPMm8d4t7AVQcZg6ruwxCmwsBl>

37. Про благодійну діяльність і благодійницькі організації. Закон України від 05 липня 2012 року № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

38. Про волонтерську діяльність. Закон України від 19 квітня 2011 року № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>

39. Про громадські об'єднання. Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>

40. Про державно-приватне партнерство. Закон України від 01 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

41. Про місцеве самоврядування. Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

42. Проєкт «Chromebook for Children», спрямований на забезпечення дітей якісними навчальними інструментами, особливо важливими в умовах дистанційного навчання. URL: <http://surl.li/hyacyu>

43. Проєкт «Chromebook for children» продовжується. Особливої актуальності він набуває за умов дистанційного навчання. URL: <https://www.facebook.com/PodilskyBioregion/videos/728728962485386/>

44. Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій (управління змінами у громадських об'єднаннях) / кол. авт.; за заг ред. Н.Дмитрук. Полтава, 2020. 96 с. URL: https://initiative.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Posibnyk_Fond-2020_kor.pdf

45. Продовжуємо надавати гуманітарну допомогу внутрішньо переміщеним особам, які проживають в нашому районі. URL: <https://www.facebook.com/PodilskyBioregion/posts/pfbid02Abg49K8XVVf79CyVZ4yN6pm7G7mh8tFWaxPK3cAtZbLJvxT7tFhDhRC1Ba94bftl>

46. Про створення Координаційної Ради з питань внутрішньо переміщених осіб при міському голові. URL: <http://surl.li/tokhmf>

47. Про створення Ради волонтерів при Кам'янець-Подільському міському голові. URL: <http://surl.li/zsuqqv>

48. Сардак О.В. Особливості політики управління персоналом маркетингом підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. №3(65). С.133-139. URL: <http://surl.li/rvzpfq>

49. Семигіна Т. В., Покладова В. В., Грига І. М. Інновації в соціальних службах: навч.-метод, посіб. К.: Університетське видавництво «Пульсари», 2002. С. 48-139.

50. Сидоров В. Ролі та функції соціальних працівників. *Соціальна робота в Україні: перші кроки* / Під редакцією В. Полтавця. К.: Видавничий дім «KM Academia», 2000. С. 46-86.

51. Склад ради громадського активу. URL: <https://kam-pod.gov.ua/suspilstvo/rada-hromadskoho-aktyvu-2021/sklad-radi-gromads-kogo-aktivu>

52. Смолярчук Є. Специфіка проектного менеджменту громадських організацій в Україні. URL: <https://naub.oa.edu.ua/spetsyfika-proektnoho-menedzhmentu-hromadskyh-orhanizatsij-v-ukrajini/>

53. Спільне обговорення важливих питань - дієвий інструмент демократії та ознака розвиненого громадянського суспільства. URL:

<https://www.facebook.com/PodilskyBioregion/posts/pfbid028RKaJ86WeczYUdAEm5CUcy3ExpVhrcDySTj2NCmfKBL2zMJ2m44UQjXaGbZuv53ul>

54. Ткачук А.Ф. Діяльність органів місцевого самоврядування та депутатів сільської, селищної, міської ради (навчальний модуль). К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 80 с. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Diyalnist-oms.pdf>

55. Торгалю Т. Механізм формування і реалізації проєктів регіонального розвитку: стан наукового розроблення. *Public Administration and Local Government*. 2016. is. 1(28). С. 101-109 .

56. Тюття Л. Т., Іванова І.Б. Соціальна робота (теорія і практика): Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: ВМУРОЛ «Україна», 2004. - С. 258-263.

57. Українські віночки. URL: <https://www.facebook.com/PodilskyBioregion/posts/pfbid0RRAAHXo1C2EnYPN9yBvposN2AmoBZsK8UCqr4A6Q21Naf8StBUWXv3Scogadamjil>

58. Федотов Д. Проектний менеджмент у діяльності міжнародних благодійних фондів України: виклики та стратегії в умовах кризи, спричиненої війною. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45172>

59. Феррацці К. Ваш надійний тил. Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху / пер. з англ. Дмитра Кушніра. – Нью-Йорк, 2014. – 400 с.

60. Харченко Т. О., Самойленко Т. Г. Впровадження інструментів проєктного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 1. С. 21- 25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_1_5

61. Хондока В.А. Управління кадровою політикою підприємства з метою стабільності його діяльності. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27785/1/Hondoka_magistr.pdf

62. Цивільний кодекс України. Ухвалений Верховною Радою України 16 січня 2003 року № 435-IV (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

63. Цікаві та розвиваючі майстер-класи це чудовий варіант для дітей провести вільний час. URL: <http://surl.li/wnlkkkl>

64. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. – 272 с.

65. Шинкарук Л.В, Биховченко В.П., Власенко Т.О., Власенко Ю.Г. Організація проєктної діяльності: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2021. – 341с. URL: <http://surl.li/ikzcan>

66. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками : навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

67. Яременко О. О. Соціальні дослідження як інструмент обґрунтування соціальних програм та проєктів. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. № I. 2002. - С 81-84.

68. Training and inclusion for women in Ukraine <https://www.fondazionevb.org/en/projects/socio-working-inclusion/training-and-inclusion-for-women-in-ukraine>

69. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th Edition. – Newtown Square: Project Management Institute, 2021. P. 45.

70. Flaherty, E. G. Social Design and Innovation: Pathways to Change. Cambridge: Polity Press, 2017. P. 24-26.

71. Gurvitch G. The Social Framework of Knowledge. Chicago: University of Chicago Press, 1971.

72. Simon H. The Sciences of the Artificial. Cambridge: MIT Press, 1969.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Стратегічний план

громадської організації «Науково-технічний центр «Подільський біорегіон»
на 2023–2025 рр.

Стратегічний план відображає коло дій, які організація реалізовуватиме в Кам'янець-Подільській територіальній громаді з залученням внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Виконуючи функції інформування та адвокатування, організація координує діяльність зацікавлених сторін і забезпечує реалізацію плану за підтримки представників цільових груп, організацій громадянського суспільства, органів місцевого самоврядування, міжнародних фондаций, бізнесу тощо.

Напрями стратегічного плану:

- Навчання;
- Інформування та PR;
- Залучення ресурсів;
- Культурно-масова робота.

Стратегічний напрям: *Навчання*

Мета: створити умови для навчання цільових груп відповідно до їхніх потреб і потреб громади.

Складові напрямку	Завдання в рамках реалізації напрямку			Індикатори	Відповідальні
	2023	2024	2025		

Навчання психологів, правників, волонтерів	Збір інформації (потреб) за напрямками роботи: ВПО, ЗСУ, психологи, волонтери тощо)	Аналіз і структурування інформації Проведення круглих столів Формування навчального плану для правників і психологів Інформування про навчальні можливості	Семінари для волонтерів щодо звітності	Навчання правників, психологів, волонтерів	Інформування про навчальні можливості			Кількість успішних справ Кількість консультацій Кількість звітів волонтерів Кількість команд психологів	ОГС
--	---	---	--	--	---------------------------------------	--	--	--	-----

Стратегічний напрям: *Інформування та PR*

Мета: поширювати інформацію про діяльність ради для забезпечення реалізації прав та підтримки інтересів цільових груп.

Складові напрямку	2023		2024			2025		Індикатори	Відповідальні
	Завдання в рамках реалізації напрямку								
Інформаційно-комунікаційна діяльність	Ухвалення інформаційної політики ГО	Розробка та розсилка портфоліо ГО	Створення та наповнення сайту ГО	Розробка цифрового застосунку	SMM	Робота з лідерами думок	Кількість теплих контактів	ОГС	
	Розробка плану благодійних заходів та	Телеграм-канал, який веде хтось із членів ГО					Кількість учасників заходів (абсолютна, відносна)		

	акцій на 6 місяців						Кількість заходів Кількість залучених коштів Кількість підписників каналу Охоплення цільової аудиторії Зворотний зв'язок	
--	--------------------	--	--	--	--	--	--	--

Стратегічний напрям: *Залучення ресурсів*

Мета: посилення спроможності організації залучати ресурси (зокрема фінансові) для своєї програмної діяльності.

Складові напрямку	2023		2024		2025	Індикатори	Відповідальні
	Завдання в рамках реалізації напрямку						
Фандрайзи НГ	Вивчення середовища (визначення потенційних донорів)	Аналіз бюджету Адвокація виділення цільових коштів	Написання грантів і реалізація проєктів Діалоговий майданчик (ОГС – ОМС) Зустрічі з донорами. Налагодження партнерств	Аналіз бюджету Аналіз ефективності фандрайзингу Моніторинг грантових можливостей	Написання грантів і реалізація проєктів	Кількість залучених коштів Кількість реалізованих проєктів	ОГС

Стратегічний напрям: Культурно-масова робота

Мета: посилення організаційної спроможності організації для ефективного реагування на потреби та запити.

Складові напрямку	2023		2024				2025		Індикатори	Відповідальні
	Завдання в рамках реалізації напрямку									
Інтеграція ВПО у громаду	Формування плану заходів для ВПО	Інформування ВПО про культурне життя в громаді, заплановані заходи Залучення бізнесу й донорів до планування та проведення заходів	Комунікація з потенційними та реальними учасниками заходів Залучення діячів культури, лідерів думок до запланованих заходів	Створення культурно-мистецького хабу для дітей ВПО Організація пересувного клубу документального кіно	Організація онлайн навчання Арт-терапія Правова допомога Формування футбольної та баскетбольної команд ВПО	Показові виступи з молодіжних видів спорту			Кількість бенефіціарів Профіль бенефіціарів Зворотний зв'язок Кількість заходів	ОГС ВПО

Додаток Б.

Операційний план
громадської організації «Науково-технічний центр «Подільський біорегіон»
на 2023–2024 рр.

Стратегічний напрям	Складові напрямку	2023		2024				2025		Показники
		III квартал липень– вересень	IV квартал жовтень– грудень	I квартал січень– березень	II квартал квітень– червень	III квартал липень– вересень	IV квартал жовтень– грудень	I квартал січень– березень	II квартал квітень– червень	
Навчання	<i>Навчання ВПО, волонтерів</i>		Кабінетне дослідження потреб у царині навчання й перекваліфікації (підвищення кваліфікації) ВПО, ЗСУ, психологів і волонтерів	Формування навчального плану Інформаційна кампанія про можливості навчання	Семінари для волонтерів щодо звітності					
Інформув ання та PR	<i>Інформаційно- комунікаційна діяльність</i>	Розробка інформаційної політики ГО	Розробка та ухвалення інформаційної політики ГО	Розробка портфоліо: пошук підрядника, аналіз даних, візуалізація даних, презентація портфоліо Розсилка інформаційних матеріалів	Підготовка технічного завдання для розробки сайту Формування та навчання команди, яка займатиметься підтримкою й наповненням сайту					

				потенційним і поточним партнерам						
Залучення ресурсів	<i>Фандрайзинг</i>	Вивчення середовища Вивчення потреб	Вивчення середовища Підготовка пропозицій до виділення цільових коштів Розробка цільових програм	Зустрічі з донорами (потенційними партнерами) Реалізація проєктів	Реалізація проєктів					
Культурно-масова робота	<i>Інтеграція ВПО у громаду</i>	Вивчення інтересів ВПО Формування портрету ВПО у громаді	Підготовка плану заходів для ВПО Інформування ВПО Підготовка концепції мистецького хабу для дітей ВПО	Формування меседжів для залучення культурних діячів і лідерів думок Зустрічі з партнерами Проведення заходів Пошук ресурсів на відкриття мистецького хабу для ВПО	Проведення планових заходів					

Додаток В.

ГРОМАДСЬКИЙ ФОРУМ: «ІНТЕГРАЦІЯ І ПІДТРИМКА ВПО В ГРОМАДІ: НАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ І ДОВГОСТРОКОВІ СТРАТЕГІЇ»

Дата проведення: 29 серпня 2023 р.

Місце проведення: міський будинок культури села Колибаївка

Організатор: ГО «НТЦ «Подільський біорегіон»

Партнери: Рада волонтерів та ВПО при Кам'янець-Подільському міському голові; ГО «Кам'янець-Подільський «Ратуша»; БФ «Центр допомоги кам'янчанам-учасникам АТО»; ГО «Центр Розвитку «Зоряний Дім» - StarHouse; ГО «Український тил»; Кам'янець-Подільська міська рада.

Інформаційні партнери: газета «Подільський», газета «Край Кам'янецький»

ПАНЕЛЬНА ДИСКУСІЯ

Модератор: СВИТЛАНА АНТОНЕЦЬКА, юрист, власниця ПП «Агро Консалтинг Груп» та юридичного проекту LawCentr», співзасновниця ГО «КП «Ратуша», керівник проєктів «Волонтер в законі» та «Діти-Ратуша», параюрист системи БПД.

Перша панель. ІНТЕГРАЦІЯ І ПІДТРИМКА ВПО В ГРОМАДІ: НАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ І ДОВГОСТРОКОВІ СТРАТЕГІЇ	
<i>Запрошені, спікери:</i>	
Сергій Васильченко	Заступник Кам'янець-Подільського міського голови
Ірина Шелепницька	Секретар Кам'янець-Подільської міської ради
Петро Середа	Директор департаменту соціального захисту населення Кам'янець-Подільської міської ради
Наталія Постова	Керівник Кам'янець-Подільського міського центру зайнятості
Наталія Сороката	Центр надання адміністративних послуг Кам'янець-Подільської міської ради
Друга панель. ІНФОРМАЦІЙНО-ПРОСВІТНИЦЬКИЙ ЗАХІД ДЛЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ З АКТУАЛЬНИХ ПИТАНЬ СОЦІАЛЬНОГО І ПРАВОВОГО ХАРАКТЕРУ	
<i>Запрошені, спікери:</i>	
Мар'яна Плахтій	Кандидат філософських наук, доцент кафедри політології та філософії Кам'янець-Подільського національного університету Імені Івана Огієнка

Наталія Гоцуляк	Кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та практичної психології Кам'янець-Подільського національного університету Імені Івана Огієнка
Андрій Когунь	Старший інспектор з особливих доручень відділу Уповноважених з контролю за дотриманням прав людини в поліцейській діяльності (з дислокацією в Хмельницькій області) управління дотримання прав людини Департаменту головної інспекції та дотримання прав людини, полковник поліції
Віталій Кавкало	Начальник сектору дотримання прав людини Кам'янець-Подільського районного управління поліції ГУНП в Хмельницькій області
Світлана Антонецька	Юрист, власниця ПП «Агро Консалтинг Груп» та юридичного проекту LawCentr», співзасновниця ГО «КП «Ратуша», керівник проєктів «Волонтер в законі» та «Діти-Ратуша», параюрист системи БПД.
Третя панель. ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ У ГРОМАДІ, ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА, СТРАТЕГІЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	
<i>Запрошені, спікери:</i>	
Олександр Гордійчук	Директор Колибаївської гімназії
Олена Годзінська	Директор Колибаївського ЗДО «Янголятко»
Галина Оржеховська	Завідуюча АЗПСМ №14, сімейний лікар
Олег Приходько	Поліцейський офіцер громади
Олена Штанько	Головний спеціаліст загального відділу Виконавчого комітету Кам'янець-Подільської міської ради
Ніна Грузєва	Директор сільського будинку культури с. Колибаївка