МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ГРОМАД

Виконала: магістр 2-го курсу, групи 8.2814-1з спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
О.М. Попенко

Керівник: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, доцент, д.філос.н. Глазунов В.В.

Рецензент: завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, професор, д.філос.н. Бутченко Т.І.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І. Бутченко
«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Попенко Ользі Миколаївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Інтеграція соціальних інновацій у стратегічне планування громад

керівник роботи Глазунов Володимир Володимирович, д.філос.н, професор,
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «19» березня 2025 року № 417-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Наукові праці з соціальних інновацій і стратегічного управління (Phills J., Mulgan G., Murray R., Bryson J., Белєц Ж. А., Сотник І. М.); аналітичні матеріали OECD та Європейської Комісії, напрацювання ПРООН і U-LEAD щодо розвитку громад, дослідження з партисипації та партиципаторного бюджетування (ГО «Європейський діалог»), а також нормативно-правові акти України, Європейська хартія місцевого самоврядування і стратегії розвитку територіальних громад.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розкрити історичні передумови та еволюцію впровадження соціальних інновацій у стратегічне управління громадами; 2. визначити принципи, методи та чинники успішної інтеграції соціальних інновацій (із урахуванням ролі громади); 3. розробити концептуальну модель впровадження соціальних інновацій і оцінити їхній трансформаційний потенціал; 4. проаналізувати ефективність практик стратегічного планування та обґрунтувати напрями оптимізації інтеграції соціальних інновацій.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця 1.1. Хронологія дослідження та впровадження соціальних інновацій у стратегічне управління громадами; Таблиця 2.1. Порівняльна характеристика сталих практик соціальних інновацій у контексті децентралізації в Україні; Таблиця 2.2. Взаємозв'язок рівня залучення громади та ефективності соціальних інновацій у місцевому розвитку; Таблиця 2.3. Принципи залученості у контексті

соціальних інновацій; Таблиця 2.4. Концептуальна модель інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку територіальних громад (на основі моделі OECD «Start–Scale–Sustain» з доповненням етапів моніторингу та результативності; Таблиця 2.5. Інституційні умови реалізації моделей соціальних інновацій у стратегічному управлінні громадами в Україні; Таблиця 2.6. Кореляція інституційних умов реалізації соціальних інновацій у вітчизняних громадах з Цілями сталого розвитку (ЦСР 7, 11, 12, 13); Таблиця 3.1. Система критеріїв та індикаторів оцінки ефективності впровадження соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку Запорізької міської територіальної громади; Таблиця 3.2. Напрями оптимізації інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування Запорізької міської територіальної громади; Таблиця 3.3. Система критеріїв та кількісних індикаторів оцінки ефективності впровадження соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку Запорізької міської територіальної громади.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Глазунов В.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	20.03.2025	20.03.2025
Розділ 2	Глазунов В.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2025	28.08.2025
Розділ 3	Глазунов В.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2025	10.10.2025

7. Дата видачі завдання 20 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2025	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2025	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2025	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2025	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2025	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2025	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2025	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2025	*виконано*

Студент _____ О.М. Попенко

Керівник роботи _____ В.В. Глазунов

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 86 сторінок, 70 позицій у списку літератури, 3 додатки.

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ; СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ; ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА; СТАЛИЙ РОЗВИТОК; ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ; ОПТИМІЗАЦІЯ

Мета дослідження: дослідження теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції соціальних інновацій у систему стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Об'єкт дослідження: процес інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку громад.

Предмет дослідження: методи, принципи, механізми та інструменти впровадження соціальних інновацій у стратегічне управління громадами, а також їх вплив на ефективність та сталість розвитку.

Методи дослідження: історико-логічний та порівняльний аналіз, синтез і узагальнення, структурно-функціональний підхід, класифікація та контент-аналіз, моделювання, експертна оцінка.

Новизна дослідження: уточнено сутність соціальних інновацій у стратегічному плануванні громад, запропоновано концептуальну модель впровадження соціальних інновацій у стратегічне планування з метою підвищення стійкості розвитку громад.

Гіпотеза: інтеграція соціальних інновацій у стратегічне планування територіальних громад сприятиме підвищенню ефективності управління, стійкості розвитку та посиленню соціального капіталу громади.

Висновки: 1. Обгрунтовано, що соціальні інновації є ключовим чинником переходу до партнерського та інклюзивного місцевого врядування; 2. Запропоновано модель інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування громад; 3. Визначено критерії та індикатори оцінювання ефективності соціальних інновацій; 4. На прикладі Запорізької громади обґрунтовано напрями оптимізації їх упровадження.

SUMMARY

Master's qualifying work consists of 86 pages, 70 references, 3 annex.

SOCIAL INNOVATION; STRATEGIC PLANNING; TERRITORIAL COMMUNITY; SUSTAINABLE DEVELOPMENT; GOVERNANCE EFFICIENCY; OPTIMIZATION.

Purpose of the research: to investigate theoretical and methodological approaches and develop practical recommendations for integrating social innovations into the strategic planning system of territorial community development.

Object of the research: the process of integrating social innovations into the strategic planning of community development.

Subject of the research: methods, principles, mechanisms and tools for implementing social innovations in strategic community governance, as well as their impact on development efficiency and sustainability.

Research methods: historical-logical and comparative analysis, synthesis and generalization, structural-functional approach, classification and content analysis, modeling, expert evaluation.

Research novelty: the concept of "social innovation" in strategic planning has been specified; an integrated managerial-participatory-institutional approach is proposed; a conceptual implementation model is developed; optimization directions for enhancing community resilience are defined.

Hypothesis: integration of social innovations into the strategic planning of territorial communities, under the conditions of systematic citizen engagement and institutional support, will increase governance efficiency, development resilience and strengthen community social capital.

Conclusions: 1. Social innovations drive modern local governance, shifting it to a partnership-based participatory model; 2. a conceptual integration model based on OECD 3S and JRC cycles was developed; 3. institutional conditions and indicators for evaluating effectiveness were defined; 4. the Zaporizhzhia case confirmed their value and outlined optimization directions.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ГРОМАД……..….....10
1.1. Історія дослідження проблеми впровадження соціальних інновацій у стратегічне управління розвитком громад…….....10
1.2. Систематизація основних понять дослідження: «соціальні інновації», «стратегічне планування», «громада»…….....15
1.3. Принципи та методи інтеграції соціальних інновацій у систему стратегічного планування громад 20
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ГРОМАД……34
2.1. Соціальні інновації крізь призму залучення громади як важливого виміру їх успішності…….…….....34
2.2. Концептуальна модель інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку громад……..……..41
2.3. Трансформаційний потенціал соціальних інновацій у стратегічному плануванні громад та забезпечення їх сталого розвитку .....……...50
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ГРОМАД…….....60
3.1. Аналіз та оцінка ефективності впровадження практики соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку громади.....60
3.2. Напрями оптимізації інтеграції соціальних інновацій у систему стратегічного планування громад.....66
ВИСНОВКИ..…….....75
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....79
ДОДАТКИ 87

ВСТУП

Актуальність дослідження. Соціальні інновації стають важливим інструментом підвищення стійкості та якості життя у громадах, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Вони забезпечують нові підходи до управління, участі громадян, відновлення інфраструктури, розвитку соціальних послуг і партнерств. Інтеграція інновацій у стратегічне планування дозволяє громадам не лише реагувати на виклики, а й закладати основу для довгострокового розвитку та посилення спроможності місцевого самоврядування. Це зумовлює необхідність дослідження механізмів включення соціальних інновацій у стратегічні документи громад.

Проблемна ситуація пов'язана з тим, що, попри наявність окремих прикладів соціальних інновацій у громадах (бюджет участі, цифрові сервіси взаємодії, громадські ініціативи), їх упровадження здебільшого має фрагментарний характер і не інтегроване у систему стратегічного планування. Відсутні узгоджені механізми включення інновацій у стратегічні документи, чіткі індикатори результативності та процедури координації між владою, громадськістю й партнерами. У воєнних реаліях ці недоліки загострюються, ускладнюючи відновлення інфраструктури, підтримку населення та реалізацію інноваційних рішень. У результаті стратегічні плани громад не забезпечують повною мірою ефективної трансформації та використання соціально-інноваційного потенціалу територій.

Теоретичну основу дослідження становлять праці з проблем стратегічного розвитку територіальних громад, громадянської участі та соціальних інновацій. Питання стратегічного планування громад висвітлено у працях Берданової О., Вакуленка В., Дзвінчука Д. І., а також у методичних матеріалах АМУ та U-LEAD. Проблематику громадянської участі розкрито в дослідженнях ГО «Європейський діалог», Мінкіна Я., Любича Ю., ПРООН. Партиципаторне бюджетування як інструмент локальної демократії аналізують Белєц Ж. А., Мельник В., Сотник І. М., Ус Я. О., NISPAcee. Питання інноваційного та стійкого розвитку громад в умовах криз досліджують

Геєць В. М. і Томашук І.. Нормативну базу становлять Конституція України, профільні закони та стратегічні рішення Запорізької міської ради. Наукові праці та звітні матеріали створюють комплексну базу для формування моделі інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування громад. Міжнародні підходи визначають методи, українські напрацювання – практичні кейси і управлінський контекст, а нормативно-правова база формує інституційні умови. Подальший розвиток потребує проектування інтеграційної моделі, системи індикаторів та дорожньої карти реалізації на прикладі міста Запоріжжя, що і становить наукову новизну та практичну цінність дослідження.

Об'єктом дослідження виступає процес інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку громад.

Предмет дослідження: методи, принципи, механізми та інструменти впровадження соціальних інновацій у стратегічне управління громадами, а також їх вплив на ефективність та сталість розвитку.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій практичних рекомендацій щодо інтеграції соціальних інновацій у систему стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

– розкрити історичні передумови та еволюцію впровадження соціальних інновацій у стратегічне управління громадами;

– визначити принципи, методи та чинники успішної інтеграції соціальних інновацій (із урахуванням ролі громади);

– розробити концептуальну модель впровадження соціальних інновацій і оцінити їхній трансформаційний потенціал;

– проаналізувати ефективність практик стратегічного планування та обґрунтувати напрями оптимізації інтеграції соціальних інновацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні сутності поняття «соціальні інновації» в контексті стратегічного планування громад; удосконалено підхід до їх інтеграції через поєднання управлінських, партисипативних та інституційних механізмів; запропоновано концептуальну

модель впровадження соціальних інновацій у стратегічне планування; обґрунтовано напрями оптимізації інтеграційних процесів для підвищення стійкості розвитку громад.

Гіпотеза дослідження: інтеграція соціальних інновацій у стратегічне планування територіальних громад, за умови системного застосування інструментів залучення населення та інституційної підтримки, сприятиме підвищенню ефективності управління, стійкості розвитку та посиленню соціального капіталу громади.

Апробація дослідження. Дослідження було апробоване на X Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Людська суб'єктність vs технології штучного інтелекту у миротворенні та повоєнному відновленні України» (м. Запоріжжя, 28 листопада 2025 р.) з темою: «Соціальні інновації крізь призму залучення громади як важливого виміру їх успішності».

Структура роботи: кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

\

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ГРОМАД

1.1 Історія дослідження проблеми впровадження соціальних інновацій у стратегічне управління розвитком громад

Термін «соціальні інновації» сформувався на перетині кількох дослідницьких традицій – публічного управління, соціальної політики, підприємництва та регіонального розвитку. Ранній перелом у концептуалізації настав у 2000-х рр., коли було запропоновано операційні дефініції та процесні моделі, що відмежували «соціальне» від суто технологічного чи ринкового новаторства. Класичним стала стаття Дж. Філлса, К. Дейглмайєр і Д. Міллера, де соціальну інновацію визначено через пріоритет створення суспільної цінності над приватною вигодою та міжсекторальний характер рішень [57]. Паралельно Д. Мулґан із колегами систематизували історію, типологію та механізми прискорення соціальних інновацій у державі, НУО, мережах і на ринку [61-62], а також описали «шісткрокову» модель інноваційного циклу – від «поштовхів і діагностики» до «системних змін» [52-54].

У публічному секторі соціальні інновації почали вивчати крізь призму співтворення політики та послуг, партнерств і дизайн-мислення. Анселл і Торфінґ показали, що сталі інновації в державному управлінні вимагають інституційних умов для колаборації, творчого вирішення проблем та дизайн-методів [34]. Подальші огляди закріпили рамку «collaborative/public sector innovation» як ядро модерного розуміння соціальних інновацій у врядуванні [42; 44].

З кінця 2000-х рр. ЄС інтегрує соціальні інновації в когорту стратегічних документів та інструментів територіального розвитку. «Guide to Social Innovation» (EC, 2013) ув’язав соціальні інновації з політиками зайнятості, інклюзії, активного старіння й Когезійною політикою, а також описав, як ЄФРР

та ЄФС можуть фінансувати такі проєкти на місцевому рівні. Для сільських територій та LEADER/CLLD акцент зроблено на локальних потребах, партнерствах і інституційних інноваціях, що безпосередньо резонує з логікою стратегій розвитку громад [45; 56; 67].

OECP/LEED паралельно виробили практичні орієнтири для місцевого рівня: від роз'яснення природи інновацій, що відповідають соціальним викликам, до інституційних передумов їх масштабування та сталості [42; 64]. Новітні доповіді OECP (2024–2025) вже прямо структурують політику підтримки соціальних інновацій за траєкторією «Start–Scale–Sustain», підкреслюючи роль транскордонної кооперації, кліматичної нейтральності та інклюзивного зростання, а також місце Європейського соціального фонду в екосистемі підтримки. Дотичні напрями – «зелений» курс, регіональна інноваційна політика, підходи до управління на основі даних – все частіше містять розділи про соціальні інновації як інструмент досягнення цілей стратегій на місцевому рівні [49].

Методичні напрацювання ЄК/JRC щодо територіальних і локальних стратегій з 2022 р. закріплюють місце соціальних інновацій у портфелях заходів, індикативних планах та логіці моніторингу, вбудовуючи їх у повний цикл стратегічного управління громадами (діагностика – проєктування – реалізація – оцінювання – масштабування). Паралельно розширюється понятійний горизонт – соціальні інновації все частіше трактуються як «нові комбінації соціальних практик», що змінюють моделі взаємодії в громадах [44; 56; 62; 67].

Для кращої систематизації динаміки розвитку підходів до впровадження соціальних інновацій у стратегічне управління розвитком громад доцільно узагальнити основні етапи у вигляді хронологічної таблиці (табл. 1.1).

Найпоширеніші формати, що описані в літературі та документах ЄС/OECP, включають: співтворення послуг із мешканцями (co-production), цифрові платформи участі, партиципаторне бюджетування, хаби/лабораторії інновацій (public/social innovation labs), соціальне підприємництво та

міжсекторні партнерства. «Відкрита книга соціальних інновацій» систематизує сотні методів і інструментів для публічного, приватного та громадського секторів, надаючи громадам «меню» практик – від прототипування та пілотів до масштабування і системних змін [54]. Для муніципалітетів ключовими є: ідентифікація локальних проблем і груп користувачів; швидке прототипування рішень; вбудовування успішних практик у стандартні програми; диверсифікація фінансування (кредитування, гранти, фонди ЄС) [19; 20; 27; 45].

Таблиця 1.1

Хронологія дослідження та впровадження соціальних інновацій у стратегічне управління громадами

Період / рік	Ключові публікації / ініціативи	Інструменти та підходи	Механізми інтеграції для громад України
2007–2010	Mulgan et al. (2007) [53]; Murray, Caulier-Grice, Mulgan (2010) [54]	Визначення «соціальних інновацій», 6-крокова модель інноваційного циклу; «Відкрита книга соціальних інновацій» (каталог методів)	Орієнтація на суспільну цінність, співпраця між секторами, прототипування малих рішень
2011–2014	Ansell & Torfing (2014) [34]; EC *Guide to Social Innovation* (2013) [45]	Колаборативні інновації у публічному секторі; інтеграція соціальних інновацій у програми ЄС (ЄФРР, ЄФС)	Вбудовування інновацій у стратегії розвитку, використання структурних фондів для місцевих проєктів
2015–2019	OECD *Fostering Innovation in the Public Sector* (2017) [42]; U-LEAD методичні посібники (2018) [19]	Локальні інноваційні стратегії; партиципативне планування; соціальні інноваційні лабораторії	Формування культури участі, використання партиципаторного бюджетування та партнерств
2020–2022	Howaldt & Pelzer (2022) [56]; EC/JRC *Territorial and Local Development Strategies Handbook* (2022) [67]	«Соціальні практики» як одиниця інновації; методичне вбудовування соціальних інновацій у стратегії громад	Системність у стратегічному управлінні: цикл «аналіз – пілот – масштабування»
2023–2025	OECD *Starting, Scaling and Sustaining Social Innovation* (2025) [65]; укр. дослідження (2024–2025) [12; 23; 26]	Триєдина модель «Start–Scale–Sustain»; акцент на стійкості громад у кризових умовах; інноваційні механізми відбудови	Інституціоналізація успішних практик, диверсифікація фінансування, інтеграція у відбудовчі програми

Найпоширеніші формати, що описані в літературі та документах ЄС/ОЕСР, включають: співтворення послуг із мешканцями (co-production),

цифрові платформи участі, партиципаторне бюджетування, хаби/лабораторії інновацій (public/social innovation labs), соціальне підприємництво та міжсекторні партнерства. «Відкрита книга соціальних інновацій» систематизує сотні методів і інструментів для публічного, приватного та громадського секторів, надаючи громадам «меню» практик – від прототипування та пілотів до масштабування і системних змін [54]. Для муніципалітетів ключовими є: ідентифікація локальних проблем і груп користувачів; швидке прототипування рішень; вбудовування успішних практик у стандартні програми; диверсифікація фінансування (кредитування, гранти, фонди ЄС) [42; 45; 65].

В Україні інтерес до соціальних інновацій різко зріс на тлі децентралізації, коли органи місцевого самоврядування (ОМС) отримали ширші повноваження й відповідальність за якість публічних послуг. Методичні посібники щодо стратегічного планування (Асоціація міст України; Мінрегіон та програми міжнародної допомоги) закріпили партисипативність, партнерства «влада–бізнес–громада» та орієнтацію на інновації як засадничі принципи розроблення стратегій розвитку громад [19; 21; 27]. Наукові публікації акцентують, що стратегічні рамки інноваційного розвитку територіальних громад повинні спиратися на активність мешканців, підтримку підприємництва й «розумну спеціалізацію» як вектор інституційних змін [25; 29; 31].

Окремий напрям – партиципаторне бюджетування як інструмент соціальних інновацій у врядуванні: українські дослідження простежують його генезу, механіку та ефекти для прозорості, довіри й якості рішень на місцевому рівні, а також узагальнюють український і зарубіжний досвід застосування [2; 15; 18; 24; 60; 61]. Практичні посібники (у т.ч. за підтримки U-LEAD, NISPAcee, міжнародних фондів) пропонують стандартні процедури співтворення стратегій і політик на рівні ОТГ, механізми включення громадян у цикл рішень, кейси локалізації інновацій [1; 17; 19]. Новіші праці 2023–2025 рр. пов’язують інноваційне стратегічне управління із завданнями стійкості громад в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови – зокрема, через інтеграцію результатів пілотних соціальних інновацій у постійні муніципальні програми,

міжмуніципальну кооперацію й розширення доступу до міжнародних фінансових інструментів [5; 12; 26; 28].

Порівняльний аналіз наукових джерел [34; 42; 45; 51; 54; 56; 62; 64; 65; 67; 60; 61] дозволяє виокремити три етапи становлення дослідницького поля:

1. Концептуалізація (2007–2012): формулювання визначень і критеріїв «соціальності», первинні процесні моделі, наголос на міжсекторальності [53; 47].

2. Інституціоналізація (2013–2019): інтеграція в політики ЄС/ОЕСР, поява гідів і методик для місцевого рівня, поширення лабораторій і практик співтворення [37; 42; 45; 54].

3. Екосистемний підхід (2020–2025): увага до масштабування, сталості, впливу на системні зміни та зв’язків із «зеленим» і цифровим переходами; оновлення рекомендацій щодо важелів підтримки в ЄС та ОЕСР.

Соціальні інновації у стратегічному управлінні громадами нині розглядаються як процеси співтворення суспільної цінності, що вимагають інституційних передумов, міжсекторальних партнерств та системної інтеграції у цикл планування.

Таким чином, еволюція наукового поля соціальних інновацій – від концептуалізації суспільної цінності та міжсекторальності до інституціоналізації в політиках ЄС/ОЕСР і переходу до екосистемного підходу – сформувала зрілу методологічну основу для їх інтеграції у стратегічне управління громадами. У публічному секторі стійкість інновацій прямо пов’язана з інституційними умовами колаборації, прозорими механізмами участі та доступом до диверсифікованих джерел фінансування, включно з інструментами політики згуртування ЄС. Європейські та оеср-рамки (зокрема 3S – Start–Scale–Sustain, а також методичні підходи JRC) закріплюють логіку повного стратегічного циклу – від діагностики й прототипування до інституціоналізації та моніторингу впливу. Для України накопичений корпус знань і практик означає необхідність переходу від грантозалежних, точкових ініціатив до стратегічно закріплених портфелів соціальних інновацій,

інтегрованих у місцеві стратегії, програми та бюджети. Водночас виявлені виклики – фрагментарність документів, обмеженість фінансів і аналітичної спроможності, недостатня міжмуніципальна дифузія – потребують професіоналізації функцій інноваційного менеджменту в ОМС, розвиток партнерств «влада – громада – бізнес – наука» та запровадження системного моніторингу результатів.

1.2 Систематизація основних понять дослідження: «соціальні інновації», «стратегічне планування», «громада»

У сучасних умовах трансформації публічного управління та розвитку територій ключового значення набуває інтеграція інноваційних підходів у практику стратегічного планування громад. Суспільні виклики, зумовлені глобалізацією, децентралізаційними процесами, кризовими явищами та необхідністю відбудови країни, вимагають пошуку нових інструментів забезпечення сталого розвитку. Одним із таких інструментів виступають соціальні інновації, що спрямовані на вирішення актуальних соціальних проблем через залучення ресурсів громади, бізнесу та держави.

Категорія «соціальні інновації» сформувалася відносно недавно та ще перебуває у процесі термінологічної кодифікації. У різних дослідників і практиків вона отримує відмінні акценти: від наголосу на суспільній цінності й соціальному ефекті до трактування як механізму трансформації соціальних практик чи моделі публічного управління.

Один із перших впливових підходів запропонували Дж. Філлс, К. Дейглмайєр і Д. Міллер (2008), які визначили соціальну інновацію як «нове рішення соціальної проблеми, що є ефективнішим, справедливішим і стійкішим, ніж наявні альтернативи, та створює цінність насамперед для суспільства, а не для приватних осіб» [57]. У цьому визначенні ключовим є критерій суспільної корисності.

Європейська комісія в «Guide to Social Innovation» (2013) пропонує більш прикладний погляд: соціальні інновації – це «нові ідеї (продукти, послуги, моделі), які одночасно задовольняють соціальні потреби та створюють нові соціальні відносини чи співпраці» [45]. Тут наголос робиться не лише на кінцевому результаті, але й на процесі співтворення.

Німецька дослідницька традиція розвинула трактування соціальних інновацій як нових комбінацій соціальних практик, що змінюють способи взаємодії в суспільстві та закріплюються інституційно [47; 56]. Цей підхід наголошує на еволюційному характері змін і ролі культури та інституцій у їх закріпленні.

В українських дослідженнях поняття «соціальні інновації» з'являється переважно у зв'язку з місцевим розвитком, децентралізацією та модернізацією публічних послуг. Так, Томашук І. трактує їх як нові соціальні практики, що формуються на основі партнерства громади, бізнесу й влади з метою забезпечення сталого розвитку території [29].

У науковій літературі [45; 51; 53; 54; 65] виокремлюють щонайменше три підходи до визначення соціальних інновацій:

– Результативний підхід (Phills J. A., Deiglmeier K., Miller D.) – акцент на кінцевих рішеннях соціальних проблем і суспільному ефекті [57].

– Процесуальний підхід (Mulgan G. et al.; EC) – інновація як процес співпраці, прототипування, масштабування та закріплення результатів [53–55].

– Інституційно-практичний підхід (Howaldt J., Schwarz M.; Pelzer P., Howaldt J.)– інновація як нова соціальна практика, що змінює інститути та структури взаємодії [47; 56].

Спираючись на аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел, соціальні інновації представляють нові ідеї, практики, моделі та механізми співпраці, які спрямовані на вирішення актуальних соціальних проблем, формування нових форм взаємодії у громаді та створення стійкої суспільної цінності. До базових характеристики соціальних інновацій належать: спрямованість на соціальні проблеми та потреби (на відміну від ринкових чи технологічних інновацій);

створення суспільної цінності як основної мети; новизна не лише у продуктах, але й у відносинах, моделях співпраці та практиках; партисипативність і міжсекторальність (залучення влади, бізнесу, громади, недержавних/неурядових організацій); можливість масштабування та інституціоналізації у стратегіях розвитку громад.

Водночас ефективне використання соціальних інновацій можливе лише за умови їх інтеграції в систему стратегічного планування як базового механізму визначення довгострокових пріоритетів і узгодження ресурсів для їх досягнення. Саме стратегічне планування забезпечує цілісність, системність і сталість розвитку, створюючи умови для масштабування успішних практик і формування нових моделей співпраці.

Поняття «стратегічне планування» посідає ключове місце в сучасній науці управління та публічному адмініструванні. Його поява пов'язана з розвитком теорії стратегічного менеджменту у 1960–1970-х рр., коли класичне довгострокове планування поступово втрачало ефективність через зростання динаміки зовнішнього середовища.

Як зазначає І. Ансофф, стратегічне планування – це систематизований процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на узгодження можливостей організації з викликами та змінами зовнішнього середовища [35].

У вітчизняних дослідженнях стратегічне планування у сфері державного та місцевого управління трактується як інструмент забезпечення узгодженості довгострокових цілей, ресурсів і механізмів їх досягнення. Так, за визначенням О. Берданової, В. Вакуленка, стратегічне планування у публічному управлінні – це «процес формування цілей розвитку території та визначення оптимальних шляхів їх досягнення з урахуванням інтересів громади, ресурсних можливостей і зовнішніх викликів» [3].

У науковій літературі [16; 33; 38; 50] виділяють кілька ключових підходів до розуміння стратегічного планування:

– Класичний (раціональний) підхід – стратегічне планування як послідовний процес визначення місії, цілей, завдань, розроблення програм і планів (Акофф Р. Л.).

– Адаптивний підхід – акцент на гнучкості та коригуванні планів у відповідь на зміни середовища (Мінцберг Г.).

– Системний підхід – стратегічне планування як комплексна діяльність, що інтегрує аналіз середовища, прогнозування, управлінські рішення та моніторинг їх реалізації (Берданова О., Вакуленко В.).

– Партисипативний підхід – залучення громадськості, бізнесу та інших заінтересованих сторін у процес розроблення стратегій розвитку територій (Брайсон Дж. М.; ; U-LEAD).

Таким чином, стратегічне планування визначається як систематизований і гнучкий процес визначення пріоритетних цілей розвитку громади, пошуку та узгодження ресурсів для їх досягнення, а також механізмів моніторингу й коригування планів за участю ключових стейкґолдерів. До основних характеристики стратегічного планування відноситься: орієнтація на довгострокову перспективу; системність та комплексність (охоплює економічні, соціальні, інституційні аспекти); гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища; ресурсна збалансованість (узгодження цілей із фінансовими та організаційними можливостями); залучення стейкґолдерів (громадян, бізнесу, інституцій громадянського суспільства); зв’язок зі стратегічним управлінням як вищим рівнем організації розвитку.

У цьому контексті особливого значення набуває поняття «громада», адже саме вона є первинним суб’єктом і водночас об’єктом стратегічного планування. Розуміння сутності громади, її історико-культурних та правових засад дозволяє більш ґрунтовно пояснити, яким чином соціальні інновації можуть інтегруватися у практику місцевого розвитку та забезпечувати сталість управлінських процесів. Термін «громада» є одним із ключових у сфері публічного управління та місцевого розвитку. Етимологічно слово походить від старослов’янського «громада», що означало спільність людей, об’єднаних

територіально та за інтересами. У сучасному науковому та правовому дискурсі поняття «громада» пов’язується як з територіальною, так і з соціальною спільнотою.

У європейських мовах вживаються терміни *community* (англ.), *Gemeinde* (нім.), *commune* (фр.), що мають подібне семантичне навантаження та позначають територіальну одиницю або спільність жителів із певним рівнем автономії [41].

Згідно зі ст. 140 Конституції України, «місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення» [14].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду як жителів, об’єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об’єднання жителів кількох населених пунктів [21].

Відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» (2014 р.), громада виступає базовою інституційною одиницею у системі публічного управління, здатною здійснювати спільні проєкти та об’єднувати ресурси задля розвитку [22].

У науковій літературі [13; 3; 38; 41] можна виокремити такі підходи до визначення поняття «громада»:

– Територіальний підхід – громада як населення, що проживає на певній території та має спільні інтереси (Кравченко В. І. [13]).

– Соціально-інтегративний підхід – громада як форма соціальної організації, що ґрунтується на солідарності, ідентичності та культурних цінностях (Етціоні А. [41]).

– Інституційний підхід – громада як публічно-правове утворення, що має власні органи влади, бюджет і повноваження ([14; 21-22]).

– Функціональний підхід – громада як суб’єкт стратегічного планування та реалізації місцевої політики, орієнтованої на розвиток території та задоволення потреб населення (Берданова О., Вакуленко В.; Bryson J. M [3; 38]).

Отже, термін «громада» можна визначити як територіальна та соціальна спільнота жителів, об’єднаних постійним проживанням на певній території, що має інституційну структуру, ресурси, систему місцевого самоврядування та спільні інтереси у забезпеченні розвитку і добробуту [13; 21; 22; 29].

Таким чином, систематизація понять «соціальні інновації», «стратегічне планування» та «громада» дозволяє сформувати цілісне методологічне підґрунтя для подальших теоретичних і прикладних досліджень інтеграції інноваційних практик у стратегічне управління розвитком територій. Соціальні інновації розглядаються як нові соціальні практики, моделі взаємодії та інституційні механізми, спрямовані на створення суспільної цінності й підвищення якості життя громадян через співпрацю влади, бізнесу та громадянського суспільства. Стратегічне планування виступає гнучким і системним інструментом узгодження цілей, ресурсів і рішень у довгостроковій перспективі, що забезпечує послідовність і результативність управлінських процесів. Поняття «громада» визначається як соціально-територіальна спільнота, наділена інституційною спроможністю до самоорганізації, співучасті та розвитку. Узгоджене розуміння цих категорій створює концептуальну єдність дослідження, сприяє вибудовуванню інтегрованих моделей розвитку та підвищує ефективність стратегічного управління на місцевому рівні.

1.3 Принципи та методи інтеграції соціальних інновацій у систему стратегічного планування громад

Європейська Комісія [45] прямо рекомендує громадам та державам інтегрувати соціальні інновації у стратегії регіонального та місцевого розвитку, а не залишати їх на рівні експериментів. ОЕСР– у новітніх доповідях робить

акцент на триєдиній моделі «Start – Scale – Sustain», де останній етап означає закріплення інновацій у постійних управлінських циклах. повинні бути інтегровані в систему управління громадою як постійний інструмент розвитку. Здатність соціальних інновацій враховувати змінність соціально-економічного середовища та адаптуватися до нових викликів робить їх важливим чинником забезпечення гнучкості та стійкості територіальних громад [65]. Інтеграція соціальних інновацій у систему стратегічного планування розвитку громад вимагає дотримання низки принципів, що забезпечують ефективність, сталість та орієнтацію на суспільні потреби. Серед ключових принципів виокремлюються [22; 5].

1. Принцип участі та інклюзивності – залучення всіх груп населення, включаючи вразливі категорії, до процесу розробки й реалізації інноваційних рішень.

2. Принцип партнерства та мережевої взаємодії – розвиток співпраці між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями та освітніми інституціями.

3. Принцип сталості та довгострокової орієнтації – інноваційні практики мають забезпечувати не лише короткостроковий ефект, але й формувати базу для майбутнього розвитку громади.

4. Принцип гнучкості та адаптивності – соціальні інновації повинні враховувати змінність соціально-економічного середовища та швидко адаптуватися до нових викликів.

5. Принцип соціальної справедливості – орієнтація на зменшення нерівностей та підвищення рівня якості життя для всіх мешканців громади.

Участь громадян у стратегічному плануванні підвищує легітимність і результативність управлінських рішень. Партисипація забезпечує відкритість процесу стратегування, дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп і формує підґрунтя для партнерської взаємодії між владою та громадою. По-перше, участь мешканців у стратегічному плануванні створює умови для формування довіри між громадянами та органами влади. Коли стратегія

розробляється прозоро й із урахуванням громадської думки, прийняті рішення визнаються легітимними, оскільки вони відображають реальні потреби та очікування населення. Це дозволяє уникнути відчуження громади від управлінських процесів і зменшує ризики соціального невдоволення чи конфліктів. По-друге, активне залучення громадян сприяє підвищенню результативності стратегічного управління. Практика показує, що високий рівень партисипації забезпечує сталість реалізації стратегії, адже навіть у випадку зміни місцевої влади громада не дозволяє ігнорувати визначені цілі. Крім того, громадська участь сприяє мобілізації додаткових ресурсів – людських, фінансових та організаційних – що підсилює спроможність громади реалізовувати власні пріоритети. По-третє, включення різних соціальних груп – жінок і чоловіків, молоді, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, представників етнічних меншин – забезпечує принцип «нікого не залишити осторонь» у стратегічному плануванні. Це не лише сприяє більш справедливому розподілу ресурсів, а й підвищує якість рішень, адже вони формуються на основі різноманітного досвіду та потреб. Нарешті, громадська участь посилює контроль за виконанням управлінських рішень, що підвищує їхню прозорість і підзвітність. Участь у громадських слуханнях, бюджетах участі чи громадських консультаціях дозволяє мешканцям не лише впливати на визначення стратегічних пріоритетів, а й здійснювати моніторинг їхньої реалізації

У сучасних умовах соціальні інновації розглядаються не лише як інструмент розв’язання нагальних соціально-економічних проблем, але й як механізм мобілізації місцевих ресурсів, підвищення рівня довіри та формування нових форматів взаємодії між суб’єктами розвитку. Партнерські моделі передбачають співпрацю органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, науково-освітніх установ та самих громадян. Така взаємодія ґрунтується на принципах спільної відповідальності, прозорості та орієнтації на довгострокові результати. На відміну від традиційних вертикальних підходів до управління, партнерські моделі формують

горизонтальні зв’язки, що дозволяють комплексно реагувати на соціальні виклики та ефективно інтегрувати інноваційні рішення у місцеві стратегії розвитку. OECD наголошує, що успіх соціальних інновацій безпосередньо залежить від здатності зацікавлених сторін об’єднувати ресурси та компетенції. Партнерські механізми сприяють: залученню фінансування через комбінування бюджетних, приватних та грантових ресурсів; посиленню легітимності рішень, оскільки вони ухвалюються у результаті діалогу та співпраці; масштабуванню інноваційних практик, які спочатку апробуються на локальному рівні, а потім можуть поширюватися на інші громади; розбудові соціального капіталу, що проявляється у зростанні довіри між місцевими інституціями та громадянами. У країнах ЄС партнерство визнається необхідною умовою для реалізації політик місцевого розвитку. Зокрема, в межах програм LEADER та Community-Led Local Development (CLLD) активно впроваджуються підходи, які забезпечують співпрацю різних секторів задля реалізації інноваційних соціальних проектів. Таким чином, партнерські моделі виступають своєрідним інституційним каркасом, що дозволяє гармонізувати інтереси учасників та забезпечити сталість ініціатив.

Інноваційні практики сприяють формуванню адаптивних механізмів управління, здатних оперативно реагувати на сучасні виклики – від економічних криз до кліматичних змін і соціальних потрясінь. Використання цифрових технологій, партисипативних інструментів, альтернативних джерел енергії чи інноваційних підходів до освіти дозволяє громаді не лише швидко отримати позитивний ефект (економію ресурсів, зростання залученості мешканців), але й створити платформу для подальшого розвитку. Часто громади зосереджуються на вирішенні нагальних проблем, що забезпечує швидкий ефект, але не формує основи для майбутнього. Наприклад, одноразові соціальні проекти чи інфраструктурні оновлення можуть вирішити тимчасові питання, проте без стратегічної орієнтації вони не створюють довгострокової цінності. Інноваційні практики мають інтегрувати принципи сталості: забезпечувати ефективне використання ресурсів, враховувати потреби різних

соціальних груп і передбачати наслідки для майбутніх поколінь. Довготривалі результати забезпечує не стільки технічна чи технологічна новизна, скільки соціальний ефект інновацій. Проекти з бюджетування участі, інноваційні моделі самоорганізації (наприклад, ОСББ чи громадські кооперативи), цифрові платформи для консультацій із мешканцями формують довіру, залучають громадян до прийняття рішень та підвищують рівень відповідальності за реалізацію стратегічних пріоритетів. Таким чином, інновації стають інструментом зміцнення громадянського суспільства на місцевому рівні. Щоб інновації не залишалися одноразовими експериментами, необхідне їхнє закріплення на рівні місцевих політик і нормативно-правових документів. Інституціоналізація інноваційних підходів – це інтеграція нових моделей у стратегічні плани розвитку, ухвалення відповідних регламентів і створення інституційної бази для підтримки інноваційної діяльності громади. Це забезпечує сталість практик і дає змогу відтворювати їх у майбутньому. Інноваційні практики у громадах мають безпосередній зв’язок із досягненням Цілей сталого розвитку ООН, зокрема щодо забезпечення доступу до якісної освіти, чистої енергії, гідної праці, сталих міст і громад. Вони дозволяють поєднувати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку, що формує комплексний підхід до майбутнього.

Соціально-економічні процеси, що відбуваються на національному та глобальному рівнях, безпосередньо впливають на життєдіяльність громад. Нестабільність ринку праці, міграційні процеси, зростання соціальної нерівності, виклики у сфері охорони здоров’я та освіти вимагають гнучких управлінських рішень. Традиційні моделі, орієнтовані на статичні довгострокові плани, часто виявляються недостатньо ефективними. Саме тому соціальні інновації виступають як механізм, що дозволяє поєднати стратегічність і гнучкість. На відміну від класичних управлінських підходів, соціальні інновації передбачають активне використання цифрових технологій, гнучких організаційних структур, відкритих даних та механізмів партисипації. Це дозволяє громадам: оперативно збирати та аналізувати інформацію про нові

проблеми; залучати громадян до розробки рішень у форматі співтворення; швидко тестувати нові моделі (наприклад, пілотні проєкти в освіті чи соціальних послугах); масштабувати успішні практики на регіональному та національному рівнях. Громади, що впроваджують соціальні інновації, мають вищий рівень стійкості до кризових явищ. Це пояснюється здатністю швидко адаптуватися до нових викликів, мобілізувати внутрішні ресурси та залучати зовнішню підтримку. У результаті соціальні інновації не лише забезпечують короткострокову ефективність, але й створюють фундамент для стратегічного розвитку, що відповідає принципу «нікого не залишити осторонь».

Сучасні підходи до управління розвитком територіальних громад мають ґрунтуватися на принципах справедливості, інклюзивності та рівності. Одним із головних завдань стратегічного планування є подолання соціально-економічних дисбалансів та створення умов для підвищення якості життя кожного мешканця незалежно від статі, віку, соціального статусу, місця проживання чи фізичних можливостей. Нерівність у доступі до ресурсів, послуг і можливостей є одним із ключових бар'єрів для сталого розвитку громад. Вона може проявлятися у вигляді територіальних диспропорцій (різниця між центром громади та віддаленими селами), гендерних і соціальних обмежень, а також у вигляді недостатньої підтримки вразливих груп населення. Стратегічне планування, орієнтоване на принцип «нікого не залишити осторонь», дозволяє виявити та подолати такі форми дискримінації, інтегруючи потреби маргіналізованих груп у розвиткові програми. Якість життя відображає рівень добробуту мешканців громади і включає доступ до якісних освітніх, медичних, соціальних та культурних послуг, безпечне середовище, можливості для зайнятості й самореалізації, а також розвиток інфраструктури. Забезпечення гідного рівня життя є не лише соціальним завданням, а й чинником економічної стійкості, адже громади з високими стандартами життя є більш привабливими для інвестицій та людського капіталу. Зменшення нерівностей має не лише соціальне, але й політичне значення, оскільки сприяє зміцненню довіри до місцевої влади та формуванню соціальної згуртованості. Якщо мешканці

громади відчувають, що їхні потреби враховуються, а доступ до ресурсів є справедливим, це підвищує рівень громадянської активності та створює передумови для консолідації суспільства навколо спільних цілей розвитку.

У практиці стратегічного планування громад використовуються різноманітні методи інтеграції соціальних інновацій: SWOT-аналіз із соціальною орієнтацією, метод стратегічних сесій, форсайт-технології, партисипативне бюджетування, пілотні проєкти та експерименти, метод державно-приватного партнерства (ДПП) [3; 6; 17; 2; 14; 15; 70].

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони громади, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на її розвиток. У соціально орієнтованому вимірі такий аналіз допомагає оцінити, наскільки громада спроможна забезпечити підвищення якості життя та зменшення соціальних нерівностей серед мешканців. У громадах можна виокремити низку сильних сторін, що формують основу для соціально орієнтованого розвитку. Серед них особливе значення має активність інститутів громадянського суспільства та поширення партисипативних механізмів, таких як бюджети участі чи громадські слухання, що забезпечує реальне залучення мешканців до процесу ухвалення рішень [1; 2; 4; 14; 15; 36; 49]. Важливим ресурсом є й накопичений досвід співпраці з міжнародними організаціями, зокрема ПРООН та ЄС, які підтримують громади у відновленні та розвитку соціальної інфраструктури. Додатковою сильною стороною виступає соціальна згуртованість, особливо у тих громадах, що постраждали від збройного конфлікту, адже мешканці демонструють готовність брати участь у процесах управління. Разом із тим існують і суттєві слабкі сторони, які стримують соціально орієнтований розвиток. Передусім це низький рівень фінансової та кадрової спроможності, що обмежує реалізацію довготривалих програм. Значною проблемою залишається відсутність інституціоналізації соціальних інновацій: більшість із них мають короткостроковий характер і не інтегровані у стратегічні документи. Додатково варто відзначити нерівність у доступі до послуг, яка спостерігається

між центрами громад і віддаленими населеними пунктами. Разом з тим, для розвитку існує низка можливостей. Серед них варто виокремити використання міжнародних грантових програм, які дозволяють реалізовувати соціальні інновації, орієнтовані на підтримку вразливих категорій населення. Важливим напрямом є інтеграція у стратегічне планування принципу «нікого не залишити осторонь», що забезпечує справедливий розподіл ресурсів та врахування потреб усіх груп. Значний потенціал має й розвиток цифрової інфраструктури, яка робить соціальні послуги більш доступними та відкриває нові можливості для комунікації з громадянами. Водночас існують серйозні загрози, що можуть знижувати ефективність соціально орієнтованих підходів. Соціально-економічна нестабільність, спричинена воєнними діями, супроводжується міграційними процесами та зростанням навантаження на місцеві бюджети. Зберігається високий рівень соціальної нерівності, що у разі відсутності цілеспрямованих програм підтримки може призвести до маргіналізації окремих груп. Крім того, брак належної координації між органами місцевого самоврядування та державними структурами у сфері соціальної політики поглиблює зазначені ризики [5; 7; 20; 22]

Одним із найбільш ефективних інструментів партисипативного стратегічного планування є метод стратегічних сесій. Він передбачає проведення колективних обговорень за участю представників громади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій. Такий підхід дозволяє забезпечити інклюзивність у процесі прийняття рішень, врахування інтересів різних соціальних груп та формування спільного бачення майбутнього розвитку. Стратегічні сесії сприяють консолідації місцевої спільноти та зниженню рівня конфліктності у процесі управління. Завдяки відкритому діалогу вдається не лише визначити пріоритетні напрями розвитку, а й сформувати довіру між владою та громадянами. Як зазначає Ш. Арнстайн у класичній концепції «сходів участі», лише активне включення громадян у прийняття рішень забезпечує реальну демократичність управлінських процесів. Особливої актуальності стратегічні сесії набувають у громадах, які

функціонують в умовах соціально-економічної нестабільності та наслідків воєнних дій. Досвід Донецької та Луганської областей демонструє, що участь різних зацікавлених сторін у стратегічних обговореннях сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень і зміцненню соціальної згуртованості. Крім того, метод стратегічних сесій забезпечує інтеграцію принципу «нікого не залишити осторонь» у процеси стратегування, що відповідає міжнародним стандартам сталого розвитку та демократичного врядування [17; 22; 36].

Форсайт-технології є сучасним інструментом стратегічного управління, що застосовується для прогнозування можливих сценаріїв розвитку громади та визначення інноваційних напрямів майбутнього зростання. На відміну від традиційного планування, орієнтованого здебільшого на аналіз минулих тенденцій, форсайт фокусується на виявленні майбутніх трендів, ризиків і можливостей, що дозволяє громадам діяти проактивно, а не реактивно. Ключовою особливістю форсайт-підходу є його партисипативний характер. У процесі прогнозування беруть участь не лише експерти, але й представники органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадянського суспільства та мешканці громад. Це забезпечує врахування багатогранних точок зору та сприяє виробленню більш реалістичних і легітимних стратегій. Форсайт-технології дозволяють сформувати кілька альтернативних сценаріїв розвитку – від оптимістичного до кризового – та оцінити можливі наслідки кожного з них. Застосування такого підходу особливо актуальне для українських громад, які функціонують у складному та динамічному середовищі, зокрема в умовах воєнних викликів та посткризової відбудови. У цих умовах форсайт допомагає не лише передбачати ризики, але й визначати «вікна можливостей» для інноваційних проектів у сферах економіки, соціальної політики, цифровізації та екології [6; 20; 50]. У світовій практиці форсайт використовується як у державному управлінні, так і в бізнес-середовищі, адже дозволяє вибудовувати довгострокові стратегії. Для місцевого розвитку в Україні його інтеграція у стратегічні документи може забезпечити підвищення ефективності планування та стійкість громад до майбутніх викликів.

Партисипативне бюджетування (або бюджет участі) є сучасним інструментом демократії участі, який передбачає залучення громадян до ухвалення рішень щодо розподілу частини місцевих фінансових ресурсів. Цей механізм дозволяє мешканцям безпосередньо впливати на визначення пріоритетів фінансування, а також ініціювати й реалізовувати інноваційні соціальні проєкти, що відповідають потребам громади. Досвід українських міст засвідчує, що бюджет участі сприяє підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування та зміцненню соціального капіталу. Завдяки прямій участі у процесі прийняття рішень мешканці відчувають свою відповідальність за розвиток громади, а органи влади отримують більш легітимні та підтримувані рішення. Водночас партисипативне бюджетування виконує освітню функцію, формуючи у громадян фінансову грамотність та навички проектного менеджменту. На практиці бюджети участі часто стають платформою для реалізації соціальних інновацій. Серед найпоширеніших напрямів – облаштування громадських просторів, розвиток інклюзивної інфраструктури, створення освітніх і культурних ініціатив, екологічні проекти. Такі ініціативи не лише покращують якість життя мешканців, але й сприяють соціальній згуртованості та посиленню локальної ідентичності. Разом із тим, успішність партисипативного бюджетування залежить від низки умов: належного інформаційного супроводу, прозорих процедур голосування, рівного доступу всіх категорій населення до процесу подання та відбору проєктів. Особливе значення має цифровізація інструментів участі, яка дозволяє розширити можливості залучення громадян, зокрема молоді та мешканців віддалених територій [2; 4; 14; 15; 18; 60].

Одним із важливих інструментів упровадження інновацій у стратегічному плануванні розвитку громад є реалізація пілотних проєктів та експериментів. Вони передбачають апробацію нових моделей соціальних послуг у рамках окремих локальних ініціатив, які у разі успіху можуть масштабуватися на ширший рівень. Такий підхід дає змогу зменшити ризики, перевірити ефективність новацій у конкретних умовах та забезпечити адаптацію до потреб

громади. Пілотні проєкти створюють можливості для тестування нових форматів соціальної роботи, наприклад у сферах інклюзивної освіти, електронного врядування, підтримки вразливих груп населення чи розвитку цифрових сервісів. Вони сприяють залученню громадян до оцінювання результатів і формуванню зворотного зв'язку, що підвищує прозорість і легітимність управлінських рішень. Особливої актуальності пілотні ініціативи набувають у кризових або перехідних умовах. Досвід українських територіальних громад, що співпрацюють з міжнародними організаціями, зокрема ПРООН, показує: невеликі за масштабом експерименти дозволяють перевірити дієвість інноваційних практик і надалі інтегрувати їх у стратегічні документи та місцеву політику. Водночас міжнародні приклади засвідчують, що успішні пілотні проєкти стають «каталізаторами» системних змін у сфері соціальних послуг, адже вони легше сприймаються громадою і владою, коли доведено їхню ефективність на практиці [12; 20; 56; 64].

Метод державно-приватного партнерства (ДПП) є одним із ключових інструментів реалізації інноваційних рішень у громадах, адже передбачає кооперацію влади, бізнесу та громадських організацій у спільних проєктах. Його застосування дозволяє поєднати ресурси та компетенції різних секторів для досягнення соціально значущих результатів, що сприяє підвищенню ефективності управління та якості життя населення. У практиці місцевого розвитку ДПП дедалі частіше використовується для модернізації інфраструктури, розвитку соціальних послуг, енергоефективності та цифрових сервісів. Для громад воно відкриває можливості залучення додаткових інвестицій, зменшення бюджетного навантаження та впровадження інноваційних підходів до вирішення локальних проблем. При цьому бізнес отримує нові ринки та довгострокові контракти, а громадські організації – інструмент для просування соціально орієнтованих ініціатив. Особливо важливою є інтеграція механізмів ДПП у стратегічне планування громад. Поєднання державних ресурсів і приватних інвестицій дозволяє реалізовувати масштабні проєкти, які неможливо забезпечити лише коштом місцевого

бюджету. Прикладами є створення центрів надання адміністративних та соціальних послуг, розвиток інноваційних освітніх програм, упровадження «розумних» технологій у сфері ЖКГ. Водночас ефективність ДПП залежить від прозорості процедур, належного правового забезпечення та довіри між партнерами. Український досвід доводить, що найбільш успішними стають ті партнерства, які враховують інтереси всіх сторін та інтегрують принципи сталого розвитку у спільні проєкти [58; 81].

Принципи та методи інтеграції соціальних інновацій у систему стратегічного планування громад формують комплексний інструментарій, що поєднує демократичність процесу, ефективність управління та інноваційність результатів. Їх застосування дозволяє громадам не лише підвищувати рівень соціального капіталу та добробуту мешканців, а й забезпечувати стійкість розвитку в умовах глобальних викликів.

Таким чином, інтеграція соціальних інновацій у стратегічне планування громад має розглядатися як постійна управлінська практика, а не разові експерименти: вона вимагає закріплення у стратегіях, програмах і бюджетах, відповідно до логіки OECD «Start–Scale–Sustain» та рекомендацій ЄК. Ключовими засадами успішності виступають участь і інклюзивність, міжсекторне партнерство, довгострокова орієнтація, гнучкість та соціальна справедливість; саме вони забезпечують легітимність рішень, мобілізацію ресурсів і підзвітність влади. Використання методів SWOT із соціальним фокусом, стратегічних сесій, форсайту, партисипативного бюджетування, пілотів/експериментів і державно-приватного партнерства формує цілісний інструментарій, що поєднує аналітику, співтворення та масштабування працюючих рішень. Інституціоналізація інновацій – через регламенти, сталі процедури участі, спеціалізовані організаційні одиниці та змішане фінансування – є необхідною умовою їх відтворюваності та стійкості. У результаті зростає спроможність громад проактивно реагувати на турбулентність, скорочувати нерівності, підвищувати якість життя й консолідувати соціальний капітал, одночасно узгоджуючи локальні пріоритети

з Цілями сталого розвитку. Водночас критичними залишаються вимоги до прозорості процедур, розвитку цифрової інфраструктури участі, професіоналізації інноваційного менеджменту та налагодження системного моніторингу впливу, без яких ефект соціальних інновацій не набуває масштабного і тривалого характеру.

У розділі досліджено методологічні засади інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування громад як цілісну науково-практичну рамку. еволюція наукового осмислення соціальних інновацій – від первинної концептуалізації суспільної цінності та міжсекторальності до їх інституціоналізації в політиках ЄС/OECP і переходу до екосистемної, портфельної логіки – сформувала зрілу методологічну основу для інтеграції цих практик у стратегічне управління громадами. У публічному секторі стійкість інновацій прямо залежить від інституційних умов колаборації, прозорих процедур участі та доступу до диверсифікованого фінансування, включно з інструментами політики згуртування ЄС. Узгоджені рамки OECD (модель 3S: Start–Scale–Sustain) та методичні підходи JRC задають логіку повного стратегічного циклу – від діагностики й прототипування до інституціоналізації та моніторингу впливу – і тим самим забезпечують відтворюваність та масштабованість успішних рішень.

Систематизація понять «соціальні інновації», «стратегічне планування» та «громада» забезпечує концептуальну єдність дослідження і спільну мову взаємодії стейкґолдерів. Соціальні інновації обґрунтовано як нові соціальні практики та інституційні механізми створення публічної цінності, що поєднують результативний, процесуальний і інституційно-практичний виміри; стратегічне планування – як гнучкий, партисипативний і даноорієнтований цикл узгодження цілей, ресурсів і рішень; громада – як соціально-територіальна спільнота з інституційною спроможністю до самоорганізації та співуправління. Таке узгоджене тлумачення категорій уможливлює побудову інтегрованих моделей розвитку та підвищує керованість стратегічних процесів на місцевому рівні.

Інтеграція соціальних інновацій має розглядатися як постійна управлінська практика, закріплена у стратегіях, програмах і бюджетах. Її ефективність забезпечують участь та інклюзивність, міжсекторне партнерство, довгострокова орієнтація, гнучкість і соціальна справедливість. Комплекс методів – соціально орієнтований SWOT, стратегічні сесії, форсайт, партисипативне бюджетування, пілотні проєкти та державно-приватне партнерство – поєднує аналітику, співтворення й масштабування рішень і створює підґрунтя для інституціоналізації інновацій через регламенти, сталі процедури участі, спеціалізовані організаційні одиниці та змішане фінансування. За таких умов зростає спроможність громад проактивно реагувати на турбулентність, зменшувати нерівності, підвищувати якість життя та консолідувати соціальний капітал у відповідності з Цілями сталого розвитку.

Для України це означає перехід від грантозалежних точкових ініціатив до стратегічно керованих портфелів соціальних інновацій і посилення професіоналізації інноваційного менеджменту в ОМС, розвитку партнерств «влада – громада – бізнес – наука» та впровадження системного моніторингу впливу. Запропонована методологічна рамка окреслює науково обґрунтовані умови перетворення соціальних інновацій із разових практик на сталу функцію стратегічного управління, зорієнтовану на публічну цінність, інклюзію та довгострокову стійкість розвитку територіальних громад.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ГРОМАД

2.1. Соціальні інновації крізь призму залучення громади як важливого виміру їх успішності

У сучасних умовах трансформації систем публічного управління та децентралізації соціальні інновації набувають особливого значення як чинник підвищення стійкості, адаптивності та інклюзивності місцевого розвитку. Вони охоплюють не лише технологічні чи організаційні зміни, а й соціальні практики співпраці, засновані на довірі, партнерстві та участі громадян [51–54; 62]. Рівень залучення громади виступає ключовим детермінантом успішності соціальних інновацій, оскільки саме через участь мешканців формується легітимність, сталість і суспільна цінність інноваційних практик [36; 43; 46; 63].

Спираючись на еволюцію поняття «соціальні інновації» (результативний, процесуальний та інституційно-практичний підходи) [47; 51; 52; 62], виходимо з того, що залучення громади є не допоміжною активністю, а ядром інноваційного процесу – від діагностики потреб до інституціоналізації рішень. Соціальні інновації сприяють формуванню культури співучасті та підвищенню спроможності громади до саморозвитку, що відповідає принципу субсидіарності, закріпленому у Європейській хартії місцевого самоврядування [10; 40].

Громада є центральним суб’єктом соціальних інновацій, оскільки саме вона ідентифікує локальні проблеми та пропонує нові формати їх вирішення [13; 30]. У межах парадигми співтворення (co-creation) мешканці виступають не об’єктами, а співавторами управлінських рішень, що забезпечує більшу відповідність інновацій локальним потребам [34; 37]. У практичному вимірі це проявляється через інститути самоорганізації населення, ОСББ, громадські

ради, платформи локальних ініціатив – механізми, що забезпечують горизонтальну взаємодію між владою та громадянами [1; 11; 13; 49].

Дослідження OECD підтверджує, що успішність соціальних інновацій прямо залежить від рівня участі громади на всіх етапах – від планування до оцінювання результатів [46; 49; 65]. Залучення мешканців забезпечує підзвітність і довіру, знижує транзакційні витрати й підвищує стійкість соціальних рішень.

У процесі реформи децентралізації в Україні сформувалися сталі практики соціальних інновацій [1; 2; 4; 5; 18; 24]: бюджет участі, який забезпечує громадянам право визначати пріоритети фінансування місцевих програм; міські лабораторії інновацій (наприклад, «Lviv Lab», «Vinnytsia Hub»), що функціонують як простори спільного проєктування рішень; програми соціальної взаємодопомоги ОСББ – підтримка укриттів, спільних ремонтів, локальних енергетичних проєктів; цифрові платформи участі (електронні петиції, онлайн-консультації, інтерактивні карти проблем), що забезпечують прозорість та відкритість управління. Ключовим результатом є формування середовища співтворення (co-creation environment), у якому мешканці не лише споживають послуги, а й беруть участь у їхньому плануванні, дизайні та оцінюванні. Це відповідає європейським принципам good governance, рекомендаціям ОЕСР щодо відкритого врядування та сприяє зміцненню соціального капіталу і довіри між владою та громадою (табл. 2.1).

Таким чином, сталими практиками соціальних інновацій у громадах України стали ті, що забезпечують поєднання участі, інституційної спроможності та партнерства. Вони доводять, що децентралізація не лише передала повноваження на місця, а й створила нову культуру співуправління, у якій суспільна цінність формується через колективні дії та відповідальність.

Успішність соціальних інновацій визначається не лише економічними показниками, а насамперед ступенем соціальної легітимності – тобто рівнем участі, довіри й співвідповідальності громадян [36; 43; 46; 49].

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика сталих практик соціальних інновацій у контексті децентралізації в Україні

№	Соціальна інновація	Ініціатор / учасники	Основна мета	Інструменти та механізми реалізації	Соціальні результати / ефекти	Практики/ Ініціативи
1	Бюджет участі (Participatory Budgeting)	Органи місцевого самоврядування спільно з громадянами	Залучення мешканців до визначення пріоритетів фінансування місцевих програм і підвищення прозорості бюджетів	Електронні платформи подання й голосування за проєкти; громадські сесії; модерація і звітність	Розвиток культури участі, зростання довіри до влади, підвищення прозорості управління	Громадський бюджет Києва (понад 2000 проєктів у 2024 р.); Бюджет участі Львова; Smart City Чернівці; e-Participation Полтава
2	Міські лабораторії інновацій (Urban Labs)	Місцева влада, громадські організації, університети, міжнародні фонди	Спільне проектування рішень для міського розвитку через експери-ментальні простори співтворення	Дизайн-мислення; відкриті дані; хакатони; пілотні проєкти; крос-секторні партнерства	Підвищення якості міських політик, створення спільнот інноваторів, розробка інклюзивних сервісів	Lviv Urban Lab (проєкти «Місто для людей»); Vinnytsia Hub (урбаністичні лабораторії мобільності); Kharkiv Urban Hub; Mariupol Recovery Lab
3	Програми соціальної взаємо-допомоги ОСББ	Об’єднання співвласників багато-квартирних будинків, мешканці, місцева влада, донори	Самоорга-нізація громадян для вирішення житлових, енергетичних та безпекових потреб	Колективне управління будинками; локальні фонди взаємодопомоги; партнерські програми з місцевими радами	Соціальна згуртованість, підвищення енергетичної автономії, розвиток культури відповідальності	Програма підтримки ОСББ у Львові (енерго-ефективність); Проєкт «Сильніші разом» (Черкаси); ОСББ Херсона – мережа безпечних укриттів; Програма USAID «Енерго-ефективність у громадах II»
4	Цифрові платформи участі та відкритого врядування	Центральні органи влади (Мінцифри, НАЗК), місцеві громади, IT-партнери	Розширення доступу громадян до участі через цифрові інструменти; прозорість і підзвітність управління	Е-петиції; онлайн-консультації; інтерактивні карти проблем; публічні панелі даних; автоматизовані звіти	Підвищення довіри до влади; залучення молоді; розширення участі у віддалених громадах	e-DEM (elektronna demokratiya.gov.ua); Громадський проект; Smart City Дніпро; Онлайн-консультації Prozorro.Consultations; Відкрите місто (Луцьк)

Примітка: складено автором на основі узагальнення джерел [1-2; 4; 10; 34; 36-37; 45-46; 49; 51; 65]

Механізми участі (громадські слухання, бюджети участі, онлайн-платформи, опитування) є водночас і методами оцінювання, адже вони демонструють включеність мешканців у прийняття рішень [1; 2; 16; 46; 55].

Ініціативи з високим рівнем залучення громади мають у кілька разів більший показник довготривалості та ефективності, ніж ті, що реалізуються адміністративно зверху вниз [36; 65]. Систематизація виокремлених аспектів, зокрема типологію рівнів участі громади, що відображає різні форми взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами, а також їхній вплив на ефективність соціальних інновацій представлено в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Взаємозв'язок рівня залучення громади та ефективності соціальних інновацій у місцевому розвитку

Рівень залучення громади	Характерні форми участі	Приклади соціальних інновацій	Очікувані результати / ефекти	Ключові індикатори ефективності
Низький (інформування)	Одностороння комунікація, офіційні повідомлення, публічні звіти	Інформаційні портали, відкриті дані	Прозорість рішень, підвищення обізнаності	Кількість переглядів, охоплення аудиторії
Середній (консультації)	Онлайн-опитування, громадські слухання, електронні петиції	Е-платформи участі, цифрові консультації	Формування довіри, зниження конфліктності	Кількість учасників, рівень задоволеності
Високий (співтворення)	Партисипативне бюджетування, спільне планування, громадські ради	Бюджет участі, міські лабораторії інновацій	Підвищення легітимності, адаптивності рішень	Кількість реалізованих ініціатив, сталість проєктів
Інституційний (співуправління)	Делегування функцій, ОСББ, платформи спільного управління	Програми взаємодопомоги, енергетичні кооперативи	Інституційна сталість, самодостатність громади	Рівень автономії, тривалість функціонування інститутів

Примітка: складено автором на основі узагальнення джерел [1-2; 16; 18; 36; 46; 49; 51; 63; 65]

Аналіз даних в табл. 2.2 свідчить, що чим вищим є рівень залучення громади – від інформування до співуправління – тим більш комплексними

стають результати соціальних інновацій. Участь мешканців сприяє формуванню довіри, соціального капіталу та стійкості локальних спільнот. Активна співучасть громадян виступає ключовим чинником інституціоналізації інноваційних практик і переходу до моделі партнерського, інклюзивного врядування на місцевому рівні.

Європейські концепції партисипативного врядування та підходи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розглядають участь громадян не лише як елемент демократичної процедури, а як ключовий механізм створення суспільної цінності у процесі соціальних інновацій [41; 49; 63]. Відповідно, якість участі визначає не стільки кількість залучених осіб, скільки ступінь реального впливу, інклюзивність процесу, прозорість прийняття рішень і сталість сформованих практик (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Принципи залученості у контексті соціальних інновацій

№	Принцип	Змістовна характеристика	Механізми реалізації / індикатори
1	Інклюзивність	Залучення максимально широкого кола учасників, зокрема уразливих груп (жінки, молодь, люди з інвалідністю, ВПО, національні меншини тощо).	Цільове запрошення, мобільні формати участі, переклади, адаптовані матеріали, забезпечення доступності простору.
2	Репрезен-тативність	Забезпечення збалансованого представництва різних соціальних груп; запобігання домінуванню «активної меншості».	Використання соціологічних вибірок, громадських панелей, жеребкування чи ротації складу учасників.
3	Прозорість і підзвітність	Надання громадянам інформації про результати участі, пояснення, як використано пропозиції, забезпечення публічного контролю.	Публічні звіти, онлайн-дашборди, протоколи консультацій, формати «You said – we did».
4	Пропорційність	Відповідність масштабу участі важливості рішення та його потенційному впливу.	Вибір рівня участі (інформування, консультація, ко-дизайн, співвиробництво), узгодження обсягу з ресурсами громади.
5	Доступність	Усунення мовних, цифрових та фізичних бар’єрів, що обмежують участь громадян.	Просте формулювання документів, багатомовність, інклюзивний дизайн онлайн-платформ, доступність приміщень.
6	Послідовність	Інституційна сталість участі протягом усього циклу політики – від планування до оцінювання результатів.	План участі, синхронізація з бюджетним і стратегічним календарями, закріплення процедур у регламентах.

Примітка: складено автором на основі [1; 16; 36; 41; 46; 49; 63]

Інклюзивність означає залучення максимально широкого кола учасників, зокрема груп, які традиційно виключені з процесів ухвалення рішень – жінок, молоді, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, представників національних меншин тощо. Європейська комісія визначає інклюзивність як принцип «nothing about us without us», який гарантує, що жодне рішення, що впливає на певну соціальну групу, не може прийматися без її участі [45; 46; 63]. Для соціальних інновацій цей принцип критично важливий, оскільки саме різноманітність досвіду і потреб забезпечує появу нових рішень і запобігає «ефекту сліпої зони» у політиках.

Другим принципом є репрезентативність, яка передбачає збалансованість учасників і запобігання ситуації, коли порядок денний формується активною меншістю або зацікавленими групами. ОЕСР наголошує, що якісна участь передбачає наявність механізмів, які дають змогу враховувати позиції різних соціальних груп, а не лише найбільш голосних або впливових. Репрезентативність забезпечується через комбінацію відкритого набору учасників, цільового залучення окремих категорій населення та використання репрезентативних соціологічних методів – наприклад, громадських панелей чи «міні-публікумів».

Прозорість та підзвітність стосуються обов’язку органів влади пояснювати, як саме були використані пропозиції громадян, надавати публічний зворотний зв’язок і обґрунтовувати остаточні рішення. Цей принцип є критичною умовою довіри, адже без нього участь сприймається як формальність або «імітація діалогу» [41; 46; 63]. На практиці прозорість забезпечується через оприлюднення протоколів, звітів за результатами консультацій, інтерактивні онлайн-дашборди участі та регулярні звіти «You said – we did», які демонструють конкретні результати залучення.

Пропорційність означає, що масштаб і форма участі мають відповідати важливості та складності рішення. Наприклад, дрібні регуляторні зміни можуть вимагати коротких консультацій, тоді як стратегічні чи інфраструктурні ініціативи – повноцінного циклу співтворення (ко-дизайну). Порушення

принципу пропорційності призводить або до перевантаження громадян надмірними процедурами, або до поверховості участі. Тому європейські рекомендації пропонують «пірамідальну модель» – від інформування до співуправління – із чіткими критеріями для кожного рівня [36; 46].

Доступність визначає можливість кожного охочого взяти участь у процесі незалежно від віку, рівня освіти, доходу, мовних або цифрових бар'єрів. Вона має три виміри: мовний (зрозуміла мова, переклади, легка форма текстів), цифровий (адаптованість платформ для людей з обмеженими можливостями, доступ з мобільних пристроїв), фізичний (зручне місце й час проведення, транспортна доступність, інклюзивна інфраструктура) [1; 16; 49]. Дотримання принципу доступності робить участь не лише відкритою, а й реально здійсненною для всіх категорій громадян.

Послідовність передбачає системність і сталість участі протягом усього циклу політики – від діагностики проблеми до оцінювання результатів. Європейські стандарти участі (OECD, OPSI, EC) підкреслюють, що справжня партисипація має бути інтегрованою у всі етапи – планування, реалізацію, моніторинг і корекцію рішень [46; 49; 63]. Послідовність забезпечується через плани участі, синхронізовані з бюджетними та стратегічними календарями громади, а також через інституційне закріплення практик участі у внутрішніх регламентах і положеннях.

У практичному вимірі зазначені принципи реалізуються через поєднання онлайн- і офлайн-каналів участі, створення «календаря партисипації», узгодженого з процесом стратегічного планування та бюджетування, а також через системне вимірювання процесів і ефектів участі. Це включає як кількісні показники (охоплення, кількість подій, рівень задоволеності учасників), так і якісні індикатори (ступінь впливу на рішення, зростання довіри, рівень інституціоналізації) [16; 21].

Таким чином, реформа децентралізації в Україні стала каталізатором народження нових моделей локальної взаємодії, які поєднують участь, інновації та солідарність. Розвиток бюджетів участі, міських лабораторій, програм ОСББ

і цифрових платформ участі свідчить про перехід від формальної демократії до співтворення суспільної цінності, що відповідає європейським принципам good governance і принципам ОЕСР щодо відкритого врядування. Такі практики можна розглядати як індикатори зрілості соціальних інновацій на рівні громад – їх інституційної, технологічної та ціннісної стійкості. Якісна участь у соціальних інноваціях – це багатовимірна характеристика, що поєднує інклюзивність, збалансованість, прозорість, адаптивність і сталість. Її дотримання є необхідною умовою для перетворення окремих інноваційних практик на сталу суспільну цінність, легітимну та підтриману громадою. Обгрунтовано, що соціальні інновації у сфері місцевого розвитку виступають механізмом перетворення громади з об'єкта політики на активного суб'єкта творення змін. Залучення громадян забезпечує: соціальну легітимність рішень – прийняття інновацій як власних ініціатив громади; інституційну сталість – інтеграцію нових практик у систему місцевого самоврядування; адаптивність – здатність реагувати на зовнішні виклики, зокрема воєнні. Отже, залучення громади є ключовим виміром успішності соціальних інновацій, що визначає їхню дієвість, стійкість і масштабованість. Для України це – стратегічна умова переходу до моделі партнерського, децентралізованого та інноваційно орієнтованого врядування.

2.2 Концептуальна модель інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку громад

У контексті глибоких трансформацій та викликів воєнного часу територіальні громади України потребують нових моделей розвитку, які поєднують ефективність, гнучкість і соціальну згуртованість. Соціальні інновації стають ключовим ресурсом стратегічного управління, спрямованого на створення суспільної цінності через участь громадян, партнерство та цифровізацію управлінських процесів.

Соціальні інновації в українських громадах – це не лише технологічні чи організаційні новації, а суспільні механізми відновлення та розвитку, що формують здатність місцевого самоврядування до адаптації, співтворчості й колективного управління змінами [19; 26; 29]. Вони є результатом взаємодії трьох взаємопов'язаних чинників – соціального капіталу, управлінських інновацій та інституційного середовища, що визначають рівень їх ефективності. Цей взаємозв'язок представлено у вигляді функціональної залежності [26; 30]:

$$SI = f(Ic, Iy, Ig) \quad (2.1)$$

де SI – рівень соціальних інновацій у громаді;

Ic – соціальний капітал (залучення, довіра, самоорганізація);

Iy – управлінські інновації (партисипативне врядування, цифровізація);

Ig – інституційні умови (правові рамки, партнерства, ресурси).

Ця формула відображає, що розвиток соціальних інновацій має нелінійний, синергетичний характер, а результативність їх інтеграції у стратегічне планування визначається не стільки масштабом проєктів, скільки якістю взаємодії між ключовими акторами – владою, громадою та бізнесом.

Стратегічне планування розвитку громади – це не лише формування довгострокового бачення, цілей і напрямів розвитку, а й процес спільного виробництва рішень усіма зацікавленими сторонами [7; 35]. Соціальні інновації у стратегічному плануванні українських громад розглядаються не лише як нові управлінські інструменти, а як комплексні соціальні механізми, що забезпечують адаптацію громад до кризових викликів, підвищують рівень довіри, зміцнюють соціальний капітал і формують основу для спільного прийняття рішень.

Впровадження соціальних інновацій у стратегічне планування дає змогу:

– підвищити інклюзивність планування;

– посилити громадську участь у прийнятті рішень;

– створити нові механізми співпраці між громадським, приватним і державним секторами;

– забезпечити адаптивність стратегій до динамічних умов середовища.

Згідно з аналітичними рекомендаціями OECD у звіті Guidelines for Citizen Participation Processes [46; 3], громадська участь має бути інтегрована у всі стадії політичного циклу – від діагностики проблем і формування цілей до реалізації, моніторингу та оцінювання. Це підвищує легітимність рішень, знижує транзакційні витрати, сприяє довірі між владою та мешканцями і підвищує стійкість соціальних рішень. OECD визначає низку практичних інструментів – відкриті консультації, партисипативне бюджетування, громадянські панелі, спільне виробництво послуг, громадянську науку та цифрову участь.

Європейська комісія та Об’єднаний дослідницький центр (JRC) у виданні «Handbook of Territorial and Local Development Strategies» [67] підкреслюють, що стратегічне планування має бути відкритим і адаптивним процесом, у якому інновації розглядаються як рушійна сила територіальної трансформації. У межах цієї логіки реалізується циклічний підхід: «діагностика → співдизайн → співвиробництво → моніторинг → масштабування». У центрі процесу – соціальні інновації, які не лише реагують на локальні проблеми, а й формують нові форми партнерства, підвищують адаптивність і стійкість системи місцевого розвитку [13; 42].

Особливе значення щодо інтеграції інновацій у систему управління має модель OECD Starting, Scaling and Sustaining Social Innovation (3S) [45; 65], яка задає логіку життєвого циклу інновацій у стратегічному управлінні (від ініціації до інституціоналізації) та визначає три послідовні етапи:

Start – створення умов для виникнення інновацій: інноваційні лабораторії, простори співтворення, грантові інструменти, цифрові платформи участі.

Scale – масштабування через формування портфелів проєктів, інституційну координацію, інноваційні закупівлі.

Sustain – закріплення інновацій у нормативно-правових актах, бюджетах, стратегічних документах, діяльності агенцій розвитку й громадських рад.

Синтез підходів OECD і JRC демонструє, що сучасна концептуальна модель інтеграції соціальних інновацій має базуватися вбудовуванні інноваційної логіки у стратегічний цикл громади. Її сутність – перетворити участь громади з факультативного елементу на стрижневий механізм стратегічного управління. Громада стає співтворцем локальної політики, а соціальні інновації – інституційною формою співпраці між владою, громадянським суспільством і бізнесом, що утворює екосистему спільної відповідальності [7; 31].

В українських умовах така інтеграція здійснюється внаслідок децентралізації та програм міжнародної підтримки – U-LEAD with Europe і EGAP, які сприяють підвищенню спроможності громад розробляти й реалізовувати стратегії розвитку, впроваджувати е-демократію (електронні петиції, громадський бюджет, відкриті консультації) та забезпечувати сталі механізми участі громадян. У рамках програми U-LEAD (Phase III) значна увага приділяється прозорим процедурам управління, клієнтоорієнтованості сервісів і середньостроковому плануванню, що посилює інституційну стійкість [23; 48; 49].

Багато громад в умовах війни демонструють приклади життєстійкості – підтримання базових сервісів, організацію гуманітарної логістики, мобілізацію волонтерських мереж. Такі громади функціонують як «органи резилієнтності», забезпечуючи довіру і легітимність влади навіть у кризових умовах.

В українській практиці інтеграція соціальних інновацій у стратегічне планування реалізується у кількох ключових напрямах – від партисипативного планування до інституційного закріплення результатів. Протягом 2020–2025 рр. в українських громадах спостерігається зростання практик, що базуються на принципах співтворення, партнерства та відкритості. Під впливом міжнародних ініціатив – таких як U-LEAD with Europe, EGAP, ПРООН в Україні, UNDP, а також аналітичних рекомендацій OECD та Європейської комісії, – у стратегічне

планування дедалі частіше вбудовується логіка інноваційного циклу: від ідентифікації потреб до моніторингу результатів і зворотного зв'язку [6; 17; 22; 44].

Одним із найяскравіших прикладів інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування є партисипативні підходи, коли мешканці, громадські організації, бізнес і влада спільно визначають візію та пріоритети розвитку громади. За підтримки програм U-LEAD with Europe та ПРООН у понад 300 громадах проведено стратегічні форуми, лабораторії співтворення, фокус-групи та стратегічні сесії з розробки місцевих стратегій [7; 15]. Наприклад, у Чернігівській, Дніпропетровській і Сумській громадах розробка стратегій відбувалася у форматі відкритих консультацій із громадянами та бізнесом. Результати обговорень – карти потреб, дерево цілей, SWOT-аналіз – інтегровані у стратегічні документи через затверджені рішення місцевих рад. Такі практики відповідають концепції «відкритого врядування» (Open Government), що сприяє підвищенню довіри до влади, зниженню транзакційних витрат і легітимізації стратегічних рішень [7; 33].

Партиципаторний бюджет, або бюджет участі, – ще один дієвий механізм соціальних інновацій, який з'єднує фінансове планування з громадською активністю. Станом на 2025 рік понад 200 територіальних громад України застосовують цей інструмент для реалізації стратегічних пріоритетів, визначених у стратегіях розвитку [4; 18]. У містах Львів, Вінниця, Полтава, Суми бюджети участі інтегровані у стратегічні цілі розвитку, зокрема в напрямках екології, енергоефективності, громадського простору, інклюзії. Такі інновації мають подвійну роль: вони не лише фінансують локальні проєкти, але й забезпечують сталість соціальної взаємодії, формуючи «спільнотну довіру» та відповідальність за реалізацію стратегії [9; 15; 26; 48].

Одним із ключових трендів останніх років є впровадження цифрових інструментів стратегічного управління – систем е-консультацій, аналітичних дашбордів і відкритих платформ моніторингу. Програма EGAP у співпраці з Східноєвропейським фондом запровадила низку цифрових сервісів для громад

– e-Consult, Відкрите місто, SMART-громада, що забезпечують прозору взаємодію між громадянами та владою [48; 33]. Так, у Вінниці, Луцьку, Хмельницькому створені інтерактивні дашборди стратегій, де кожен мешканець може відстежувати стан виконання цілей та індикаторів. Цифровізація підсилює відкритість стратегічного планування, формує аналітичну базу для рішень і сприяє сталому моніторингу політик [13; 21].

В умовах повномасштабної війни соціальні інновації набули рятівного та адаптаційного значення. У громадах Чернігівської, Миколаївської, Запорізької, Сумської областей створено центри соціальних інновацій і резилієнтності, які стали новими осередками соціального згуртування [20; 32]. Вони об'єднують функції волонтерських штабів, навчальних просторів, коворкінгів і центрів підтримки переселенців. Такі центри інтегровані у стратегії післявоєнного відновлення як окремі пріоритети – «громадська безпека», «соціальна згуртованість», «людський капітал». Вони забезпечують сталість суспільних зв'язків і підтримують довіру до влади навіть у кризових умовах.

Для забезпечення тривалого ефекту соціальні інновації мають бути інституціоналізовані – тобто закріплені у структурі місцевого управління. У цьому напрямі низка громад створили агенції місцевого розвитку та офіси соціальних інновацій, які координують реалізацію стратегічних цілей, формують портфелі інноваційних проєктів і залучають зовнішнє фінансування [31; 51]. Наприклад, у Житомирі діє Центр розвитку інновацій при міській раді, який розробляє концепції сталого транспорту та зеленого міста; в Івано-Франківську – агенція розвитку громади реалізує програму «Smart Community». Таке інституційне закріплення переводить соціальні інновації з експериментальної у постійну управлінську практику (етап Sustain).

Важливою складовою сучасного стратегічного управління стає моніторинг із громадською участю. Рекомендації OECD "Guidelines for Citizen Participation Processes" [46] визначають, що залучення громадян до оцінки політик підвищує прозорість і легітимність рішень. В Україні такі інструменти реалізовані у громадах Тернополя, Луцька, Івано-Франківська, де запроваджено

Citizens' Review, публічні звіти міських голів, опитування щодо ефективності стратегічних дій. Ці інновації забезпечують зворотний зв'язок у стратегічному циклі, сприяють оновленню цілей і підвищенню результативності управління [33].

Соціальні інновації в стратегічному плануванні дедалі частіше узгоджуються із глобальними Цілями сталого розвитку ООН (SDG 7, 11, 12, 13, 16) [66]. Так, у стратегічних документах громад Львова, Чернігова, Вінниці, Полтави соціальні інновації визначені як інструмент досягнення сталості, безпеки, екологічної відповідальності та добробуту. Зокрема, у «Стратегії розвитку Вінниця 3.0» одним із пріоритетів є створення інноваційної екосистеми громадської участі – «Вінниця громадянського партнерства», що поєднує цифрові сервіси, освітні програми та соціальні стартапи. Таким чином, соціальні інновації набувають функції системного каталізатора сталого розвитку на місцевому рівні.

Отже, інтеграція соціальних інновацій у стратегічне планування – це не лише технічна або фінансова процедура, а інвестиція у стійкість і спроможність громади. Узгодження інновацій із Цілями сталого розвитку (SDG 7, 11, 12, 13) і стратегічними документами перетворює участь громадян на системний механізм створення публічної цінності, зміцнює партнерства та формує довгострокову адаптивність до кризових умов [7; 20]. Загальна структура концептуальної моделі представлена у табл. 2.4.

Представлена у табл. 2.4 концептуальна модель відображає удосконалену конструкцію інтеграції соціальних інновацій у стратегічне управління розвитком територіальних громад. Її сутність полягає у системному поєднанні інноваційних, управлінських та соціально-комунікативних процесів у межах стратегічного циклу громади. Методологічною основою моделі є міжнародна трирівнева концепція OECD "3S" (Starting–Scaling–Sustaining Social Innovation) [42; 65], що описує етапи зародження, масштабування та інституціоналізації соціальних інновацій у публічному управлінні. Водночас запропонована модель має розширений і адаптований характер, оскільки враховує специфіку

українського контексту – процеси децентралізації, післявоєнного відновлення, цифрової трансформації управління та впровадження європейських стандартів участі громадян.

Таблиця 2.4

Концептуальна модель інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку територіальних громад (на основі моделі OECD «Start–Scale–Sustain» з доповненням етапів моніторингу та результативності)

Рівень моделі	Зміст і механізми реалізації	Ключові актори	Очікувані результати / індикатори
1. Ціннісно-цільовий (Start)	Формування місії, ідентифікація соціальних проблем, консультації, цифрові опитування, лабораторії співтворення, визначення стратегічних цілей розвитку.	ОМС, активні громадяни, НУО, міжнародні партнери.	Створення карти потреб, визначення пріоритетів, підвищення участі мешканців.
2. Інституційно-управлінський (Scale)	Вбудування інновацій у стратегію, створення портфеля соціальних проєктів, фінансування через бюджети участі, гранти, партнерства.	Місцева влада, агенції розвитку, бізнес, програми U-LEAD, EGAP.	Профінансовані ініціативи, стратегічна узгодженість із ЦСР, розвиток міжсекторальної співпраці.
3. Організаційно-інфраструктурний (Sustain)	Інституціоналізація: офіси соціальних інновацій, громадські ради, цифрові платформи моніторингу, закріплення у нормативних документах.	Виконавчі органи громади, агенції розвитку, громадські ради.	Підвищення спроможності, сталість інновацій, зростання довіри до влади.
4. Моніторинг і зворотний зв'язок	Citizens' Review, відкриті дашборди, регулярне звітування, перегляд стратегій.	Координаційні ради, ЗМІ, громадські групи.	Прозорість, оновлення цілей, залучення мешканців у контроль.
5. Результативно-цільовий	Узгодження із ЦСР (7, 11, 12, 13, 16); соціальна згуртованість, енергетична безпека, довіра, економічна активність.	Влада, громада, бізнес, міжнародні партнери.	Поліпшення якості життя, зростання індексу довіри, цифрова участь, соціальний капітал.

*Примітка: складено автором на о*снові узагальнення джерел [1; 3; 7; 13; 17; 19; 20; 25; 26; 29; 33; 36; 40; 42; 46; 49; 51; 65; 67]

Удосконалення моделі реалізовано шляхом включення двох додаткових структурних рівнів – «Моніторинг і зворотний зв'язок» та «Результативно-цільовий», які забезпечують замкненість стратегічного циклу, його гнучкість і

орієнтацію на вимір соціального ефекту. Рівень моніторингу відображає функцію постійного оцінювання динаміки змін, залучення громадян до аналізу результатів та коригування стратегічних документів відповідно до отриманого зворотного зв'язку. Результативно-цільовий рівень інтегрує соціальні інновації у систему стратегічних цілей громади та Цілей сталого розвитку (SDGs), що дозволяє оцінювати ефективність політик за соціальними, економічними й екологічними індикаторами [5; 19; 26-27].

Представлена концептуальна модель формує інтегрований стратегічний цикл, у межах якого соціальні інновації не лише ініціюються (Start), масштабуються (Scale) та інституціоналізуються (Sustain), але й проходять етапи оцінювання результатів і громадського контролю. Це надає системі управління властивостей адаптивності, стійкості та здатності до самонавчання. Інтеграція соціальних інновацій у стратегічне планування ґрунтується на міжнародних концептуальних засадах OECD (відкрите врядування, модель 3S) та EC/JRC (циклічне стратегічне управління) і водночас спирається на українські інституційні ініціативи, зокрема програми U-LEAD with Europe та EGAP, які розвивають практики е-демократії, партисипативного управління та прозорих цифрових сервісів. Сутність концептуальної моделі полягає у трансформації участі громадян із факультативного елементу в постійний системний механізм стратегічного управління, що забезпечує спільну відповідальність, довіру та сталість прийняття рішень. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління громадами, зміцненню соціального капіталу, розвитку інноваційного потенціалу та переходу до інклюзивної, стійкої й співтворчої моделі місцевого розвитку. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для подальшого аналізу трансформаційного ефекту соціальних інновацій у соціальному, економічному та екологічному вимірах.

Таким чином, процес інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні характеризується динамічним переходом від експериментальних підходів до формування інституціоналізованих практик управління, орієнтованих на участь громадян,

цифровізацію управлінських процесів та партнерське співуправління. Зміни, зумовлені децентралізацією, війною, цифровою трансформацією та євроінтеграційними процесами, актуалізували потребу у створенні нових моделей місцевого розвитку, які поєднують ефективність, гнучкість і соціальну згуртованість. Українська практика доводить, що соціальні інновації перестають бути лише окремими ініціативами громадських активістів, перетворюючись на системну управлінську функцію у стратегічному плануванні. Їх інтеграція забезпечує зв'язок між стратегічними документами, громадською участю та реальними соціальними змінами, а також сприяє формуванню екосистеми стратегічного співуправління, у якій місцева влада, бізнес і громада стають партнерами у виробленні рішень. Розвиток таких моделей формує адаптивну, інклюзивну та інноваційну архітектуру публічного управління, що відповідає принципам OECD, Європейської комісії та Цілей сталого розвитку ООН.

2.3 Трансформаційний потенціал соціальних інновацій у стратегічному плануванні громад та забезпечення їх сталого розвитку

Упродовж останніх двох десятиліть соціальні інновації пройшли еволюцію від експериментів «на периферії політик» до ключового інструмента територіального розвитку, здатного перебудовувати моделі виробництва публічної цінності й конвертувати участь громадян у сталі зміни інституцій і сервісів. Їхній трансформаційний потенціал полягає у здатності: змінювати управлінські практики (від вертикального адміністрування до співтворення та співуправління) [2; 34; 36]; вбудовувати експерименти і прототипування у регулярний стратегічний цикл «діагностика → ко-дизайн → реалізація → моніторинг → масштабування» [6; 25; 67]; поєднувати соціальні, економічні та екологічні виміри розвитку, синхронізуючи їх із Цілями сталого розвитку (ЦСР) [20; 46; 66].

Відповідно до підходів Європейської комісії та JRC, соціальні інновації мають бути інтегровані у стратегічні документи, а не існувати як одноразові грантові практики; це забезпечує їхню повторюваність і масштабування [45; 62; 67]. OECP доповнює рамку життєвим циклом інновацій і трискладовою політикою Start – Scale – Sustain, що вказує на необхідність інституціоналізації та довготривалої підтримки інноваційних рішень [42; 49; 65].

Реалізація моделей соціальних інновацій у стратегічному управлінні громадами неможлива без наявності відповідних інституційних умов. Вони охоплюють не лише нормативно-правову базу, а й управлінські структури, фінансові механізми, кадровий потенціал, технологічну інфраструктуру та рівень громадської участі. У сучасних підходах до територіального управління саме ці чинники визначають здатність громад адаптуватися до викликів і забезпечити сталість соціальних інновацій [25; 31; 38-39]. Така адаптація можлива лише за умови інституційної узгодженості:

1. між стратегічними документами (стратегіями, програмами, бюджетами);
2. між учасниками (влада, громадські організації, бізнес, науковці);
3. між джерелами ресурсів (державні, донорські, місцеві, приватні).

Розвиток сучасних територіальних громад в Україні потребує запровадження гнучких управлінських підходів, які здатні поєднувати стратегічне планування, участь громадян та інноваційні інструменти управління. У цьому контексті особливого значення набуває адаптація міжнародних моделей соціальних інновацій – OECD 3S (Start–Scale–Sustain) та JRC Territorial Strategy Cycle – до умов українських територіальних громад.

Обидві моделі мають спільну методологічну основу: вони орієнтовані на участь громадян, мультиакторність, стратегічну послідовність дій і сталість результатів. Модель 3S пропонує трирівневий цикл розвитку соціальних інновацій – від ініціації до закріплення, тоді як модель JRC акцентує на циклічності стратегічного управління – від діагностики до перегляду та масштабування [25; 34; 42; 67]. Їх інтеграція в практику стратегічного

планування українських громад дозволяє забезпечити системність процесів соціальних змін і узгодження з глобальними орієнтирами сталого розвитку (ЦСР 7, 11, 12, 13) [46; 66].

В Україні такі умови поступово формуються внаслідок децентралізаційної реформи, яка змінила архітектуру місцевого управління, розширила повноваження громад у сфері бюджетування, планування розвитку та соціальної політики. Важливу роль відіграє активізація міжнародної технічної допомоги – зокрема програм U-LEAD with Europe, ПРООН, проєктів Європейської комісії та інших донорських ініціатив, що забезпечують громади ресурсами, експертизою, навчальними програмами й інструментами стратегічного планування. Поширення практик партисипативного управління (громадські слухання, бюджети участі, локальні діалогові платформи, цифрові консультаційні сервіси) сприяє зміцненню культури співучасті мешканців та підвищує довіру до рішень влади [1; 4; 17; 24]. Разом із тим, наявні бар'єри – фрагментарність стратегічних документів, обмеженість фінансів, слабкість аналітичних систем – стримують масштабування соціальних інновацій та їх інтеграцію в управлінські процеси [15; 50].

Під інституційними умовами реалізації соціальних інновацій розуміють сукупність формальних і неформальних правил, норм, структур і ресурсів, що забезпечують сталу взаємодію між органами влади, бізнесом, громадянським суспільством і мешканцями громади. Вони визначають: легітимність і сталість інноваційних рішень (через політики, регламенти, процедури участі); спроможність до впровадження (через кадрові, організаційні та аналітичні ресурси); взаємодію акторів розвитку (через платформи, партнерства, бюджети участі); відповідність цілям сталого розвитку (через інтеграцію принципів ЦСР 7, 11, 12, 13 у стратегічні документи) [20; 25; 46; 66].

Нижче подано аналітичну таблицю, що узагальнює основні інституційні умови впровадження моделей OECD (3S) і JRC у стратегічне управління українських громад. Вона базується на результатах досліджень, рекомендаціях

міжнародних організацій (OECD, ЕС, UNDP, U-LEAD) та узагальненні українського досвіду розвитку місцевого самоврядування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Інституційні умови реалізації моделей соціальних інновацій у стратегічному управлінні громадами в Україні

№	Група інституційних умов	Зміст та механізми реалізації
1	Нормативно-правові	Законодавче забезпечення участі громадян, стратегічного планування, державно-приватного партнерства та співробітництва ТГ. Ключові акти: Конституція України, Закони «Про місцеве самоврядування», «Про співробітництво територіальних громад», «Про державно-приватне партнерство».
2	Стратегічно-планувальні	Включення соціальних інновацій у стратегії розвитку громад, програми соціально-економічного розвитку, регіональні плани, SMART-спеціалізацію. Використання підходів OECD 3S і циклу JRC.
3	Організаційно-управлінські	Створення постійних структур (інноваційних офісів, агенцій розвитку, координаторів з участі), запровадження партисипативних бюджетів і громадських рад.
4	Фінансово-економічні	Формування бюджетів участі, грантових фондів, інноваційних закупівель, державно-приватного партнерства; залучення міжнародних ресурсів (ESF+, ERDF, ПРООН, U-LEAD).
5	Кадрові та освітні	Підготовка фахівців із соціального інжинірингу, проєктного менеджменту, моніторингу; участь у тренінгах і школах місцевого розвитку.
6	Аналітичні та цифрові	Розвиток систем збору даних, інтеграція GIS, соціальних індикаторів, цифрових платформ для участі (Е-дем, ВзаємоДія), моніторинг ЦСР на локальному рівні.
7	Партнерські та соціальні	Розвиток трикутника «влада – громада – бізнес», кооперація з НУО, формування спільнот практики, мереж взаємодопомоги, локальних хабів інновацій.
8	Екологічно-сталий вимір	Впровадження проєктів енергоефективності, циркулярної економіки, зелених інфраструктур і мобільності; інтеграція ЦСР 7, 11, 12, 13 у політики розвитку.

Примітка: узагальнено автором на основі [3; 10; 13; 19; 21; 29; 36; 42; 46; 65]

Кореляція інституційних умов із ЦСР (табл. 2.6) засвідчує, що соціальні інновації стають інструментом поєднання локального управління з глобальними цілями сталого розвитку. Вони забезпечують перенесення локальних ініціатив у стратегії підвищення якості життя населення, економічної стійкості та екологічно відповідального розвитку територій.

Таблиця 2.6

Кореляція інституційних умов реалізації соціальних інновацій у вітчизняних громадах з Цілями сталого розвитку (ЦСР 7, 11, 12, 13)

№	Інституційна умова	Зміст / механізм реалізації	Відповідні Цілі сталого розвитку (SDGs)	Очікувані результати для громади
1	Нормативно-правова база сталого розвитку	Інтеграція принципів сталості в законодавство про місцеве самоврядування й стратегії, ухвалення положень про участь та екологічну відповідальність.	ЦСР 11, ЦСР 13	Підвищення легітимності управлінських рішень; створення нормативної основи для «зелених» та соціальних ініціатив.
2	Інтеграція соціальних інновацій у стратегії розвитку	Урахування соціальних інновацій, цифровізації, інклюзивності та екологічної складової в стратегічних цілях громад.	ЦСР 7, ЦСР 11, ЦСР 12, ЦСР 13	Узгодження стратегій з глобальними орієнтирами сталого розвитку; зміцнення планувальної культури.
3	Організаційно-інституційна спроможність	Створення структур управління інноваціями: агенцій розвитку, відділів стратегічного планування, офісів участі.	ЦСР 11	Формування сталої управлінської інфраструктури та координація інновацій.
4	Фінансово-економічні механізми	Розвиток бюджетів участі, соціальних підприємств, державно-приватних партнерств, інноваційних закупівель.	ЦСР 8, ЦСР 11, ЦСР 12	Ефективніше використання місцевих ресурсів; стимулювання місцевої економіки; прозорість розподілу коштів.
5	Кадровий потенціал та навчання	Розвиток компетенцій у сфері стратегічного управління, соціального інжинірингу, моніторингу сталого розвитку.	ЦСР 4, ЦСР 11, ЦСР 13	Підвищення якості прийняття рішень, людського капіталу.; стійкість інституцій;
6	Аналітична та цифрова інфраструктура	Використання GIS, платформ моніторингу ЦСР, аналітики для оцінки соціального впливу; електронна демократія.	ЦСР 7, ЦСР 11, ЦСР 13	Дані для ухвалення обґрунтованих рішень; цифровізація управління; прозорість процесів.
7	Партнерські та соціальні платформи	Мережі співпраці між громадами, бізнесом, наукою, НУО; обмін інноваційними практиками; формування кластерів.	ЦСР 11, ЦСР 12	Підвищення соціального капіталу; кооперація та взаємне навчання; підвищення довіри.
8	Екологічна інтеграція та зелена трансформація	Впровадження «зелених» технологій, відновлюваної енергії, управління відходами, екопроектів.	ЦСР 7, ЦСР 11, ЦСР 12, ЦСР 13	Зменшення вуглецевого сліду; енергоефективність; розвиток екологічної культури громади.
9	Моніторинг, оцінювання, звітність	Систематичне оцінювання результатів реалізації стратегій та інноваційних рішень за показниками ЦСР; публічні звіти.	ЦСР 11, ЦСР 12, ЦСР 13	Підзвітність і прозорість управління; коригування політик на основі даних.

Примітка: складено автором на основі [1; 3; 5; 9; 13; 20; 25; 29; 40; 45–46; 48–49; 64–67]

Для України така інтеграція: посилює ефективність стратегічного планування; стимулює інноваційну діяльність на місцях; формує міжнародну сумісність політик розвитку; сприяє переходу до стійких, інклюзивних і кліматично нейтральних громад.

Трансформаційний потенціал соціальних інновацій у стратегічному плануванні громад полягає у їхній здатності забезпечувати системні зміни у трьох взаємопов'язаних вимірах сталого розвитку – соціальному, економічному та екологічному. Ці виміри взаємодіють між собою, формуючи синергетичний ефект, який посилює соціальну згуртованість, підвищує ефективність використання ресурсів та знижує екологічні ризики [3; 5; 13].

Соціальні інновації створюють передумови для посилення соціальної згуртованості та довіри, що є базовою умовою сталого розвитку громади. Залучення мешканців до процесів стратегічного планування через інструменти партисипації (громадські консультації, бюджет участі, місцеві ініціативи) забезпечує інституціалізацію участі й формує нову культуру відповідальності.

Результатом цього процесу стає зростання соціального капіталу, розвиток мереж взаємодопомоги, кооперація між об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), громадськими організаціями та місцевими органами влади.

Досвід європейських громад свідчить, що соціальні інновації, побудовані на засадах співтворення політик (co-creation), сприяють включенню вразливих груп населення у процеси прийняття рішень, що знижує соціальну нерівність і підвищує підзвітність влади. У контексті української децентралізації такі практики втілюються через електронні петиції, громадські хаби, соціальні ініціативи на платформі e-DEM, що демонструють сталість і системність соціальних інновацій [34; 36; 43; 46].

Отже, соціальні інновації в соціальному вимірі формують нову якість громадянського суспільства, що базується на партнерстві, довірі, партисипації та взаємній відповідальності за результати розвитку громади [5; 13; 64].

В економічному вимірі соціальні інновації виступають каталізатором розвитку місцевої економіки, підвищуючи її гнучкість, конкурентоспроможність та здатність до самофінансування. Соціальні інновації стимулюють розвиток соціального підприємництва, що поєднує економічну ефективність із вирішенням суспільно значущих проблем [9; 51; 52]. Такі підприємства створюють додану вартість не лише у фінансовому, а й у соціальному аспекті – через працевлаштування соціально вразливих груп, підтримку місцевих ініціатив, розвиток нових форм сервісів у громаді.

Ключову роль у зміцненні економічного потенціалу громади відіграє розвиток публічно-приватного партнерства (ДПП), що дозволяє поєднувати ресурси бізнесу, держави та громадського сектору [13; 58; 70]. Європейська практика підтверджує ефективність використання інструментів ЄС – таких як Європейський соціальний фонд (ESF+) та Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF), які забезпечують фінансування інноваційних і соціально орієнтованих проєктів.

Для українських громад це відкриває можливості залучення інвестицій у сферу освіти, енергетики, соціальної інфраструктури та цифровізації, що дозволяє зменшити бюджетні ризики та оптимізувати використання місцевих ресурсів. Таким чином, економічний ефект соціальних інновацій проявляється не лише у фінансових результатах, а й у підвищенні економічної стійкості громад до зовнішніх шоків.

Екологічний компонент сталого розвитку тісно пов’язаний із соціальними інноваціями, що сприяють переходу до економіки замкненого циклу та впровадженню зелених технологій на місцевому рівні. Залучення мешканців до екоініціатив формує нову екологічну культуру та підвищує відповідальність за стан довкілля.

Партисипативні формати управління – екофорум, зелені ради, громадські кампанії з енергоефективності – пришвидшують реалізацію програм із зменшення викидів, сортування відходів, розвитку екотранспорту та енергозбереження.

Це відповідає глобальним орієнтирам Цілей сталого розвитку, зокрема ЦСР 7 (Доступна та чиста енергія), ЦСР 11 (Сталий розвиток міст і громад), ЦСР 12 (Відповідальне споживання і виробництво), ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату). Розвиток місцевих «зелених» ініціатив і громадських енергетичних кооперативів демонструє, що соціальні інновації можуть забезпечити екологічну модернізацію громади без значних державних витрат, спираючись на громадську участь, освітні кампанії та партнерства з бізнесом. Таким чином, екологічний ефект соціальних інновацій полягає у формуванні культури сталого споживання, зміцненні локальної екологічної безпеки та зменшенні вуглецевого сліду громади. Соціальні інновації у трьох вимірах сталого розвитку формують комплексний трансформаційний ефект, який підвищує якість життя, зміцнює соціальну згуртованість, стимулює економічну активність і сприяє екологічній рівновазі. Їх впровадження у стратегічне планування громад дає змогу не лише підвищити ефективність управління, а й забезпечити стійкість і адаптивність місцевих систем до сучасних викликів глобалізації та децентралізації [1; 3; 5; 9; 13; 14; 64; 66].

Таким чином, соціальні інновації у стратегічному плануванні розвитку територіальних громад виступають системним чинником трансформації місцевого врядування, забезпечуючи перехід від адміністративних моделей управління до партнерської, інклюзивної та адаптивної системи співтворення публічної цінності. Їхній трансформаційний потенціал полягає у здатності поєднувати соціальні, економічні та екологічні виміри розвитку, створюючи синергетичний ефект зміцнення соціальної згуртованості, підвищення економічної стійкості та формування культури сталого споживання. Стійкість соціальних інновацій визначається рівнем їх інституціоналізації, що передбачає інтеграцію в нормативно-правову, організаційну та фінансову структуру громади. Водночас цифровізація управління, розвиток механізмів участі громадян і партнерств «влада – громада – бізнес – наука» посилюють прозорість і підзвітність стратегічного процесу. Отже, соціальні інновації формують нову управлінську парадигму – систему співуправління, у межах

якої публічна цінність створюється колективно, а стратегічний розвиток громади ґрунтується на принципах сталості, інклюзії та взаємної відповідальності.

В розділі обгрунтовано, що соціальні інновації постають системоутворювальним чинником сучасного місцевого врядування, переводячи його від адміністративно-ієрархічної моделі до партнерської, інклюзивної та адаптивної, зосередженої на співтворенні публічної цінності громадянами, владою, бізнесом і наукою. Представлено розширену концептуальну модель інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування громад, що адаптує рамку OECD 3S (Start–Scale–Sustain) і доповнює її рівнями «Моніторинг і зворотний зв'язок» та «Результативно-цільовий». Таке розширення забезпечує замкненість стратегічного циклу, можливість системного виміру соціального ефекту та регулярну корекцію політик на основі даних і громадської участі.

Методологічно доведено доцільність поєднання циклу JRC («діагностика → співдизайн → співвиробництво → моніторинг → масштабування») із моделлю OECD 3S, що підвищує узгодженість стратегій, бюджетів і механізмів участі та посилює легітимність рішень. Інституційні умови – від нормативно-правової бази, організаційних структур і фінансових інструментів (бюджет участі, грантові фонди, інноваційні закупівлі, ДПП) до кадрової та аналітично-цифрової спроможності – формують локальну «екосистему інновацій» і визначають стійкість змін. Українська практика засвідчує життєздатність цієї моделі: партисипативне планування, бюджети участі, міські лабораторії, цифрові платформи е-демократії, центри резилієнтності та інституціоналізація інновацій через агенції розвитку й офіси соціальних інновацій уже інтегровані у стратегії громад, підвищуючи довіру, прозорість і результативність управління.

Узгодження соціальних інновацій із Цілями сталого розвитку (передусім 7, 11, 12, 13 і 16) надає стратегічному плануванню вимір довгострокової сталості, забезпечує міжнародну сумісність політик і дозволяє вибудувати валідну систему індикаторів результату та впливу. Трансформаційний ефект соціальних інновацій проявляється одночасно у соціальному (згуртованість,

довіра, участь), економічному (соціальне підприємництво, ДПП, ресурсна ефективність, інвестиційна спроможність) та екологічному (енергоефективність, «зелена» мобільність, циркулярність) вимірах, формуючи синергію підвищення якості життя. Ключовою умовою довготривалої стійкості є інституційне закріплення інновацій та вбудування механізмів моніторингу з громадською участю (Citizens' Review, публічні дашборди, формати «you said – we did»), що забезпечує самонавчання системи та її адаптивність у кризових умовах.

Формування портфельного підходу до управління інноваціями, закріпленого у стратегіях розвитку та бюджетних процесах громад, разом із розбудовою сталих партнерств між владою, громадою, бізнесом і наукою визначає нову управлінську парадигму – систему співуправління, у якій публічна цінність створюється колективно, а місцевий розвиток спирається на принципи сталості, інклюзії та взаємної відповідальності.

РОЗДІЛ 3
ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ГРОМАД

3.1 Аналіз та оцінка ефективності впровадження практики соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку громади

Сучасний етап розвитку територіальних громад України характеризується зростанням ролі соціальних інновацій у забезпеченні їх соціально-економічної стійкості, адаптивності та інклюзивності. Особливої актуальності це набуває для прифронтових і постіндустріальних територій, до яких належить Запорізька міська територіальна громада. В умовах воєнного стану, демографічного скорочення, руйнування інфраструктури та економічних втрат громада змушена шукати нові, нестандартні управлінські рішення, спрямовані на мобілізацію людського та соціального капіталу, формування нових моделей взаємодії між владою, громадськістю, бізнесом і міжнародними партнерами.

Запорізька громада є однією з найбільших індустріальних агломерацій південного сходу України, що до повномасштабного вторгнення виконувала роль регіонального економічного, освітнього та логістичного центру. Водночас воєнні дії та ракетні обстріли призвели до деградації промислового потенціалу, скорочення зайнятості, зростання міграції населення, руйнування соціальної інфраструктури. У цих умовах стратегічне планування розвитку громади набуло нової функції – не лише розвитку, а й забезпечення відновлення та соціальної стійкості.

Аналіз Стратегії розвитку Запорізької міської територіальної громади до 2030 року [23] та супровідних програм соціально-економічного розвитку [21] засвідчує поступове впровадження елементів соціальних інновацій. До них варто віднести розвиток партисипативних інструментів, зокрема громадських консультацій, бюджету участі та платформ електронної демократії, що

сприяють залученню мешканців до процесів прийняття рішень та формуванню культури спільної відповідальності [1-2; 15; 17; 40; 46; 55].

Сучасні трансформаційні процеси в українських територіальних громадах, зумовлені децентралізацією, воєнними викликами та соціально-економічними кризами, актуалізують потребу у впровадженні соціальних інновацій як інструменту підвищення їх адаптивності, стійкості та соціальної згуртованості. Запорізька міська територіальна громада, як один із ключових індустріально-соціальних центрів України, упродовж останніх років демонструє поступове впровадження інноваційних соціальних практик, спрямованих на реагування на нові суспільні виклики [5; 26; 28].

Соціальні інновації в Запорізькій громаді мають комплексний характер та охоплюють різні сфери життєдіяльності населення. Передусім вони проявляються у формуванні та розвитку центрів підтримки внутрішньо переміщених осіб, які забезпечують надання консультаційних, юридичних, психологічних, гуманітарних та інформаційних послуг. Такі центри виконують не лише сервісну, але й інтеграційну функцію, сприяючи соціальній адаптації та включенню ВПО у місцевий соціально-економічний простір.

Важливим напрямом є розвиток програм психологічної реабілітації для осіб, які зазнали травматичного досвіду внаслідок бойових дій, зокрема ветеранів війни, членів їх сімей, внутрішньо переміщених осіб, дітей та осіб, які постраждали внаслідок обстрілів. У межах таких програм впроваджуються інноваційні методики психо-соціальної допомоги, групової терапії, кризового консультування та дистанційної психологічної підтримки, що сприяє формуванню більш стійкого психоемоційного середовища у громаді.

Соціальні хаби, які функціонують у Запорізькій громаді, виступають сучасними платформами для комунікації, навчання, співтворення соціальних ініціатив та розвитку громадянської активності. Вони поєднують функції освітніх просторів, майданчиків для волонтерських та молодіжних проєктів, центрів підтримки соціального підприємництва та інклюзивних сервісів. Такий

формат дозволяє залучати молодь, активних мешканців, представників громадського сектору до процесів управління розвитком громади.

Особливої ваги набув розвиток цифрових сервісів адміністративного обслуговування, що включає розширення функціоналу електронних загальномуніципальних платформ, автоматизацію послуг ЦНАП, упровадження цифрових витягів, довідок, записів на прийом та онлайн-комунікації між населенням і органами місцевого самоврядування. Такі інновації сприяють зниженню адміністративних бар'єрів, підвищенню прозорості управління та покращенню доступності послуг в умовах обмеженої мобільності населення [11; 21; 55].

Окремим важливим напрямом виступає реалізація програм ресоціалізації ветеранів, які передбачають психосоціальну підтримку, професійну адаптацію, сприяння працевлаштуванню, розвиток ветеранського підприємництва та громадської активності. Соціальні інновації у цій сфері полягають у створенні спеціалізованих ветеранських просторів, менторських програм, інкубаторів малого бізнесу для ветеранів.

Запорізька громада також активно впроваджує інноваційні підходи у сферах перекваліфікації безробітних та розвитку підприємницьких компетенцій Організовуються онлайн-курси, тренінгові програми, цифрові навчальні платформи у співпраці з центрами зайнятості, закладами освіти, бізнес-структурами та міжнародними організаціями. Це сприяє підвищенню мобільності робочої сили та адаптації до сучасного ринку праці [7; 20; 48]. Значний інноваційний потенціал має розвиток дистанційної освіти, телемедицини та електронних сервісів охорони здоров'я. В умовах війни ці інструменти забезпечують відносну безперервність освітніх і медичних послуг, доступ до спеціалістів та ресурсів для широких верств населення, зокрема для осіб з обмеженою мобільністю та мешканців небезпечних територій.

З метою оцінки ефективності впровадження соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку Запорізької громади доцільним є використання системи взаємопов'язаних критеріїв, які відображають як

соціальні, так і управлінські результати. Оцінювання ефективності соціальних інновацій у Запорізькій міській територіальній громаді доцільно здійснювати на основі інтегрованої системи критеріїв і показників (табл. 3.1), що дозволяє комплексно охарактеризувати як соціальний, так і управлінський, економічний та інституційний виміри впровадження інноваційних практик.

Таблиця 3.1

Система критеріїв та індикаторів оцінки ефективності впровадження соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку Запорізької міської територіальної громади

Критерій	Зміст критерію	Основні індикатори оцінки
Соціальна результатив-ність	Відображає ступінь позитивного впливу соціальних інновацій на якість життя населення та соціальну згуртованість громади	– рівень задоволеності мешканців соціальними послугами; – доступність соціальних сервісів для вразливих груп; – динаміка показників соціальної інтеграції ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю
Охоплення цільових груп	Характеризує масштабність та інклюзію соціальних інновацій	– частка охопленого населення соціальними програмами; – кількість ВПО, ветеранів, безробітних, молоді, залучених до інноваційних проєктів; – територіальна доступність програм
Інституційна сталість	Відображає здатність інновацій функціонувати в довгостроковій перспективі	– наявність закріплення ініціатив у місцевих стратегічних документах; – обсяг фінансування з місцевого бюджету; – кадрове забезпечення соціальних програм
Економічна доцільність	Характеризує ефективність використання ресурсів	– співвідношення витрат і соціального ефекту; – вплив на рівень зайнятості населення; – кількість створених соціальних підприємств;
Ступінь інклюзивності	Показує рівень доступності для всіх соціальних груп	– доступність цифрових послуг для маломобільних груп; – наявність адаптованих сервісів (пандуси, ментальні доступні інтерфейси); – рівень участі вразливих груп
Інтегрованість у стратегію громади	Визначає узгодженість із загальною стратегією розвитку	– включеність інновацій до стратегічних програм; – відповідність завданням Стратегії розвитку громади; – рівень міжсекторальної координації програм

Примітка: запропоновано автором на основі узагальнення інформації

Соціальна результативність характеризує ступінь позитивного впливу соціальних інновацій на якість життя населення, рівень соціальної інтеграції, доступність послуг, психологічне благополуччя та соціальну згуртованість громади. Вона може оцінюватися через показники підвищення рівня задоволеності населення соціальними послугами, зменшення соціальної маргіналізації вразливих груп, покращення доступу до освіти, медичних і адміністративних сервісів.

Критерій охоплення цільових груп визначає масштабність впровадження соціальних інновацій та рівень залучення різних категорій населення (ВПО, ветеранів, молоді, осіб з інвалідністю, малозабезпечених, людей похилого віку тощо). Високий рівень охоплення свідчить про системність впровадження інновацій та їх відповідність реальним потребам громади.

Інституційна сталість відображає здатність соціальних інновацій функціонувати в довгостроковій перспективі за рахунок інтеграції у місцеві управлінські структури, нормативне забезпечення, бюджетні програми та організаційні механізми. Йдеться про те, наскільки соціальні інновації стають не разовими проєктами, а органічною частиною муніципальної політики.

Економічна доцільність характеризує співвідношення витрат і отриманих соціально-економічних ефектів. Соціальні інновації, хоча часто не орієнтовані на прямий прибуток, сприяють зменшенню соціальних витрат, зростанню рівня зайнятості, розвитку малого бізнесу, зниженню соціальної напруги і, відповідно, покращують економічні перспективи громади.

Ступінь інклюзивності характеризує доступність соціальних інновацій для різних груп населення, зокрема вразливих категорій (ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю, літніх людей, молоді). Він передбачає оцінку бар’єрів доступу – фізичних, цифрових, інформаційних, мовних, культурних та економічних. Висока інклюзивність свідчить про здатність програм охоплювати широкі верстви населення, сприяти соціальній інтеграції та зменшенню нерівності, тоді як її недостатність обмежує результативність інновацій та їхній соціальний ефект.

Інтегрованість у загальну стратегію розвитку громади визначає, наскільки соціальні інновації узгоджені зі стратегічними цілями, пріоритетами та програмами соціально-економічного розвитку територіальної громади. Високий рівень інтеграції сприяє синергії між різними галузевими напрямами та підвищує загальну ефективність управлінських рішень.

Запропонована система критеріїв (табл. 3.1) дає можливість оцінити не лише поточні результати впровадження соціальних інновацій, але й визначити перспективи їх довготривалої інституціоналізації у стратегічному управлінні громадою. Для поглибленої оцінки потенціалу соціально-економічних трансформацій та узгодженості інноваційних практик зі стратегічними документами муніципального розвитку було здійснено комплексний аналіз стратегічних положень та напрямів розвитку Запорізької міської територіальної громади.

З метою конкретизації ресурсних можливостей громади та виявлення домінантних напрямів інноваційного розвитку проведено SWOT-аналіз розвитку підприємництва та креативної економіки в місті Запоріжжя відповідно до Стратегії розвитку міста Запоріжжя до 2028 року (Додаток А). Додатково виконано SWOT-аналіз складової «якість життя», що дало змогу визначити чинники, які впливають на соціальний комфорт та добробут населення (Додаток Б). Узагальнення стратегічних положень Стратегії м. Запоріжжя до 2028 року [32] та виокремлення їхнього соціально-інноваційного потенціалу подано в Додатку В.

Таким чином, соціальні інновації у Запорізькій громаді виконують не лише компенсаторну функцію в умовах кризи, але поступово формують нову модель соціально орієнтованого розвитку. Їх ефективність значною мірою залежить від рівня стратегічної інтеграції, інституційної підтримки та залучення широкого кола стейкхолдерів – органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та мешканців громади.

3.2 Напрями оптимізації інтеграції соціальних інновацій у систему стратегічного планування громад

Результати аналізу ефективності впровадження практики соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку Запорізької міської територіальної громади свідчать, що подальша результативність цієї діяльності значною мірою залежить від переходу від фрагментарних, разових проєктів до цілісної та системної моделі управління соціальними інноваціями, інтегрованої у всі рівні та процедури стратегічного планування. Окремі локальні ініціативи, навіть ефективні, не здатні забезпечити стійкий ефект без інституційного закріплення, чітких механізмів координації та підтримки з боку органів місцевого самоврядування.

Соціальні інновації мають нелінійний та синергетичний характер, а їх результативність визначається не стільки масштабом окремих проєктів, скільки якістю горизонтальної та вертикальної взаємодії між владою, громадою, бізнесом, громадськими організаціями та іншими суб'єктами розвитку. Взаємодія акторів впливає на швидкість поширення інновацій, рівень довіри та готовність мешканців брати участь у реалізації рішень. Тому створення сприятливого інституційного середовища, механізмів співучасті та інструментів масштабування має стати базою оптимізації інтеграційних процесів.

На основі проведеного аналізу ефективності впровадження соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку Запорізької міської територіальної громади, а також з урахуванням теоретико-методологічних положень інтеграції соціальних інновацій у систему стратегічного управління громад, доцільним є виокремлення ключових напрямів оптимізації цього процесу. Їх систематизація здійснена з урахуванням принципів нелінійності, синергетичності та багатосуб'єктності взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськістю та бізнесом. Ключовими напрямами оптимізації інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування Запорізької громади виступають:

1. Інституційна оптимізація: закріплення соціальних інновацій у процедурах стратегічного управління;

2. Оптимізація через посилення партисипативного управління;

3. Інтеграція соціальних інновацій у цикли стратегічного планування;

4. Модель «Start – Scale – Sustain» у практиці Запорізької громади;

5. Оптимізація через розвиток соціального капіталу громади.

Саме такий підхід відповідає концепції соціальних інновацій як механізму перетворення громади з об’єкта управлінських впливів на активного суб’єкта творення змін, здатного самостійно ініціювати, впроваджувати та підтримувати інноваційні рішення у довгостроковій перспективі.

З метою узагальнення запропонованих напрямів оптимізації, визначення їх змістового наповнення, практичних інструментів реалізації та очікуваних результатів, у дослідженні сформовано аналітичну модель у вигляді таблиці 3.2.

Зокрема, одним із ключових напрямів оптимізації є інституціоналізація соціальних інновацій у структурі муніципального управління. У наукових засадах, викладених у прикріпленому документі, зазначається, що соціальні інновації мають бути інтегровані у систему управління громадою як постійний інструмент розвитку, а не тимчасовий проєкт .

Для Запорізької громади це передбачає:

– створення координаційного підрозділу/робочої групи, що узгоджуватиме діяльність влади, громадськості та бізнесу й формуватиме портфель соціальних ініціатив;

– включення індикаторів соціальних інновацій до системи моніторингу Стратегії, що забезпечить регулярне оцінювання соціальних результатів та рівня інклюзії;

– закріплення програм підтримки соціальних інновацій у бюджетному плануванні, зокрема через цільові фінансові інструменти для стійкого впровадження та масштабування ініціатив.

Таблиця 3.2

Напрями оптимізації інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування Запорізької міської територіальної громади

Напрям оптимізації	Зміст напряму	Практичні інструменти реалізації в Запорізькій громаді	Очікувані результати
1. Інституційна оптимізація	Інтеграція соціальних інновацій у структуру муніципального управління	– створення координаційного підрозділу / дорадчого органу; – включення соціально-інноваційних індикаторів у систему моніторингу стратегії; – закріплення бюджетних програм підтримки соціальних інновацій	Підвищення сталості соціальних інновацій; зменшення фрагментарності рішень; формування системної інноваційної політики
2. Партисипативна оптимізація	Посилення участі громади у стратегічному плануванні	– розширення функціоналу громадського бюджету; – впровадження дорадчих рад при виконавчих органах; – розвиток електронних консультацій та платформ участі	Зростання довіри до влади; збільшення залучення жителів; підвищення легітимності стратегічних рішень
3. Процесна інтеграція у цикл стратегії	Інтеграція соціальних інновацій у всі етапи стратегічного циклу	– використання інновацій у SWOT-аналізі; – врахування їх у формуванні цілей; – інтеграція в систему моніторингу;	Підвищення гнучкості стратегічного планування; адаптивність до кризових змін; узгодженість стратегічних рішень
4. Модель «Start–Scale–Sustain»	Поетапне впровадження соціальних інновацій	– пілотні проєкти у сферах ВПО, ветеранів, цифрових сервісів; – масштабування через програми громади; – інституційне закріплення через рішення ради і бюджет	Зменшення ризиків впровадження; масштабування успішних рішень; довгострокова сталість інновацій
5. Розвиток соціального капіталу	Посилення довіри, самоорганізації та партнерства	– підтримка громадських ініціатив; – розвиток соціальних хабів; – створення платформ міжсекторної взаємодії	Зростання соціальної згуртованості; активізація громадянської участі; сталий розвиток громадянського с

Примітка: запропоновано автором на основі узагальнення інформації

Залучення громади є ключовим виміром успішності соціальних інновацій, оскільки саме участь мешканців у процесах прийняття рішень формує соціальну легітимність, довіру до влади та тривалу життєздатність

управлінських рішень. Соціальні інновації, що створюються у взаємодії з громадою, краще відповідають реальним потребам населення, мають вищі шанси на впровадження, масштабування та підтримку на місцевому рівні.

Для Запорізької громади важливо:

- розширити механізми громадської участі у формуванні стратегічних цілей;
- залучати мешканців до співтворення соціальних інноваційних проєктів;
- розвивати партисипативні платформи електронного врядування як середовище соціальних інновацій.

Стратегічне планування визначається як процес спільного виробництва рішень усіма зацікавленими сторонами .

Оптимізація в Запорізькій громаді має полягати у:

- інтеграції соціальних інновацій у всі етапи циклу стратегічного планування (діагностика → планування → реалізація → моніторинг → корекція);
- впровадженні механізмів гнучкої адаптації стратегічних цілей до змін зовнішнього середовища в умовах воєнного та післявоєнного періоду;
- використанні цифрових платформ як інфраструктури інтеграції соціальних інновацій у управлінські процеси.

У контексті Запорізької громади підхід OECP «Start – Scale – Sustain», який передбачає поетапне впровадження інновацій з їх закріпленням у постійних управлінських циклах, означає:

- Start – апробацію соціальних інноваційних проєктів через пілотні формати у сферах підтримки ВПО, ветеранів, цифрових соціальних послуг;
- Scale – масштабування успішних кейсів на рівень всієї громади;
- Sustain – інституційне закріплення сталих практик через бюджетні та нормативні механізми.

Концепція взаємодії факторів Ic (соціальний капітал), Iy (управлінські інновації) та Ig (інституційні умови), яка доводить, що розвиток соціальних інновацій залежить від рівня довіри, залучення та самоорганізації громади .

Для Запорізької громади ключовими інструментами тут мають стати:

- підтримка локальних ініціатив і соціального підприємництва;
- розвиток мережі соціальних хабів і громадських просторів;
- посилення міжсекторного партнерства між владою, бізнесом та громадськими організаціями.

Таким чином, напрями оптимізації інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування Запорізької міської територіальної громади мають системний характер і охоплюють інституційний, управлінський, процесний та соціальний виміри. Реалізація запропонованих заходів дозволить перейти від фрагментарного впровадження окремих соціальних ініціатив до формування цілісної моделі соціально-інноваційного розвитку громади.

Запропонована система оптимізації спрямована на посилення інституційної спроможності громади, підвищення рівня громадянської участі, розвиток міжсекторного партнерства та інтеграцію соціальних інновацій у всі стадії стратегічного управління. У перспективі це забезпечить підвищення адаптивності системи місцевого управління, соціальної згуртованості та стійкості громади в умовах воєнного часу й післявоєнного відновлення.

Для забезпечення можливості практичного вимірювання ефективності соціальних інновацій у стратегічному плануванні Запорізької міської територіальної громади систему індикаторів було доповнено кількісними показниками (табл. 3.3).

Система показників (табл. 3.3) дає можливість перейти від переважно якісного оцінювання до формування комплексної моделі моніторингу ефективності інтеграції соціальних інновацій у систему стратегічного управління розвитком громади.

Розширена система індикаторів забезпечує методологічну основу для формування інтегрального індексу ефективності соціальних інновацій, що може використовуватися для щорічних рейтингів програм, відстеження прогресу та виявлення напрямів, які потребують інституційного або фінансового підсилення. Це створює умови для застосування індикативного аналізу,

сценарного планування та оперативної корекції стратегічних і програмних рішень у відповідь на зміни соціально-економічного середовища.

Таблиця 3.3

Система критеріїв та кількісних індикаторів оцінки ефективності впровадження соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку Запорізької міської територіальної громади

Критерій	Зміст критерію	Кількісні індикатори оцінки
Соціальна результа-тивність	Відображає вплив соціальних інновацій на якість життя та згуртованість громади	– частка населення, задоволеного соціал. послугами, %; – індекс доступності соціальних послуг (бал за шкалою 1–10); – приріст кількості осіб, охоплених психологічною та соціальною підтримкою, %; – рівень повторного звернення до соцзакладів (індикатор довіри), %
Охоплення цільових груп	Визначає масштаб і соціальну інклюзію інновацій	– частка ВПО, залучених до програм інтеграції, %; – кількість ветеранів, охоплених програмами ресоціалізації, осіб; – частка молоді, залученої до програм соціального підприємництва, %; – відсоток охоплення безробітних програмами перекваліфікації, %
Інституційна сталість	Характеризує закріпленість інновацій у системі управління громади	– частка соціальних інновацій, включених до бюджетних програм, %; – обсяг фінансування соціальних інновацій з місцевого бюджету, млн грн; – кількість нормативних документів громади, що регулюють інновації; – частка постійних проєктів серед усіх ініціатив, %
Економічна доцільність	Відображає ефективність використання ресурсів	– коефіцієнт соціальної рентабельності (соціальний ефект/витрати); – кількість осіб, які отримали роботу через соціальні інноваційні програми; – кількість створених соціальних підприємств; – обсяг залучених грантових коштів, млн грн
Ступінь інклюзивності	Характеризує рівень доступності інновацій для всіх груп	– частка соціальних об’єктів, адаптованих до потреб осіб з інвалідністю, %; – кількість користувачів цифрових послуг 60+, осіб; – індекс цифрової доступності (бал 0–1); – частка вразливих груп серед учасників програм, %
Інтегрованість у стратегію громади	Визначає включення інновацій до стратегічної системи управління	– частка стратегічних цілей, що містять соціально-інноваційні компоненти, %; – кількість програм Стратегії розвитку соціал. інновацій; – частота оновлення індикаторів у стратегічному моніторингу, раз/рік; – наявність системи моніторингу (0 – відсутня, 1 – часткова, 2 – повна)

Примітка: складено автором на основі [1; 3; 9; 13; 19; 25; 36; 42; 46; 65]

Таким чином, запропонована система напрямів оптимізації інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування Запорізької міської територіальної громади відображає багатовимірний характер цього процесу та охоплює інституційний, управлінський, процесний і соціально-комунікативний виміри. Її реалізація спрямована на формування не лише окремих інструментів підтримки соціальних ініціатив, а цілісної моделі соціально-інноваційного розвитку громади, інтегрованої в механізми стратегічного управління.

Розширена система індикаторів забезпечує можливість побудови інтегрального індексу ефективності соціальних інновацій, використання методів індикативного аналізу, порівняльної оцінки динаміки змін у соціальній сфері та впровадження її у процеси стратегічного моніторингу й корекції програм розвитку громади. На її основі можуть формуватися щорічні рейтинги соціально-інноваційної активності, аналітичні звіти, карти пріоритетів розвитку та механізми прийняття управлінських рішень, що дозволить підвищити прозорість та доказовість стратегічної політики місцевого самоврядування.

Запропонований індикативний інструментарій може бути адаптованим до контексту інших територіальних громад України, які перебувають у процесі трансформації, відбудови та модернізації системи місцевого врядування. Його практичне впровадження створює підґрунтя для уніфікації методів оцінювання соціальних інновацій, розвитку міжмуніципальних порівнянь, обміну успішними кейсами та масштабування ефективних рішень на національному рівні.

У розділі здійснено праксеологічний аналіз інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку Запорізької міської територіальної громади, що дозволило розкрити їх роль як інструменту підвищення стійкості, адаптивності та інклюзивності громади в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Показано, що соціальні інновації в Запорізькій громаді набули системного характеру та охоплюють ключові сфери життєдіяльності – підтримку ВПО, ветеранів, вразливих груп, розвиток

соціальних хабів, цифровізацію послуг, програми перекваліфікації та психосоціальної підтримки.

Встановлено, що соціальні інновації у Запорізькій громаді виконують не лише компенсаторну функцію реагування на кризові ситуації, а й сприяють формуванню нової моделі соціально орієнтованого розвитку. Вони посилюють взаємозв'язок між органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством, бізнесом та міжнародними партнерами, сприяють зростанню соціальної згуртованості, довіри та готовності громади до колективних дій.

Обґрунтовано інтегровану систему критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності впровадження соціальних інновацій (табл. 3.1 та 3.3), що включає соціальну результативність, охоплення цільових груп, інституційну сталість, економічну доцільність, ступінь інклюзивності та інтегрованість у стратегію розвитку громади. Запропонована система показників забезпечує можливість переходу від фрагментарного, переважно якісного аналізу до системного, кількісно орієнтованого моніторингу результативності соціальних інновацій.

Доведено, що результативність соціальних інновацій у стратегічному плануванні значною мірою визначається рівнем їх інституціоналізації, глибиною інтеграції у стратегічні документи, програмно-цільові інструменти та бюджетне планування. Високий рівень інституційної сталості забезпечує перехід від тимчасових проєктних практик до довготривалих, системно вбудованих у муніципальне управління моделей соціального розвитку.

На основі праксеологічного аналізу запропоновано систему напрямів оптимізації інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування Запорізької міської територіальної громади (табл. 3.2), що охоплює: інституційну оптимізацію; посилення партисипативного управління; процесну інтеграцію інновацій у всі етапи стратегічного циклу; застосування моделі «Start–Scale–Sustain»; розвиток соціального капіталу громади. Показано, що саме поєднання цих напрямів формує цілісну соціально-інноваційну модель управління розвитком громади.

Виявлено, що ключовою умовою успішної інтеграції соціальних інновацій є поєднання управлінських інновацій, інституційних змін та розвитку соціального капіталу. Концепція взаємодії факторів Ic (соціальний капітал), Iy (управлінські інновації) та Ig (інституційні умови) дає змогу інтерпретувати соціальні інновації як результат синергії довіри, залучення, самоорганізації громади та спроможності муніципальної влади до інноваційного управління.

Практичне значення результатів розділу полягає у формуванні індикативного інструментарію, який може бути використаний органами місцевого самоврядування Запорізької міської територіальної громади для стратегічного моніторингу, оцінки та корекції політик у сфері соціальних інновацій, а також адаптований до умов інших територіальних громад України. Отримані висновки створюють методологічну та прикладну основу для подальшого розроблення організаційно-економічних механізмів впровадження моделі соціально-інноваційного розвитку громад, що буде розкрито в наступному розділі дослідження.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі теоретично узагальнено й вирішено практичну задачу обґрунтування методологічних та організаційно-прикладних засад інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку територіальних громад, що дало змогу розглядати соціальні інновації не як разові ініціативи, а як сталу функцію місцевого врядування, зорієнтовану на публічну цінність, інклюзію та довгострокову стійкість розвитку.

Акцентовано увагу, що еволюція наукового осмислення соціальних інновацій – від акценту на суспільній цінності та міжсекторальності до інституціоналізації у політиках ЄС/ОЕСР та переходу до екосистемної, портфельної логіки – створила зрілу методологічну основу для їх інтеграції у стратегічне управління. У публічному секторі стійкість інновацій доведеною мірою залежить від інституційних умов колаборації, прозорих процедур участі та доступу до диверсифікованого фінансування, включно з інструментами політики згуртування ЄС.

Систематизація понять «соціальні інновації», «стратегічне планування» та «громада» забезпечила концептуальну єдність дослідження й спільну мову взаємодії стейкґолдерів. Соціальні інновації обґрунтовано як нові соціальні практики та інституційні механізми створення публічної цінності, що поєднують результативний, процесуальний та інституційно-практичний виміри. Стратегічне планування трактовано як гнучкий, партисипативний і даноорієнтований цикл узгодження цілей, ресурсів і рішень, а громаду – як соціально-територіальну спільноту з інституційною спроможністю до самоорганізації та співуправління. Таке узгоджене тлумачення дало змогу побудувати інтегровані моделі розвитку та підвищити керованість стратегічних процесів на місцевому рівні.

Розроблено розширену концептуальну модель інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування громад, зокрема адаптовано рамку OECD 3S (Start–Scale–Sustain) та доповнено її рівнями «Моніторинг і зворотний зв’язок» та «Результативно-цільовий», що забезпечує замкненість стратегічного

циклу, можливість системного виміру соціального ефекту та регулярну корекцію політик на основі даних і громадської участі. Методологічно обґрунтовано доцільність поєднання циклу JRC («діагностика → співдизайн → співвиробництво → моніторинг → масштабування») з моделлю OECD 3S, що підвищує узгодженість стратегій, бюджетів і механізмів участі та посилює легітимність управлінських рішень.

Досліджено, що інтеграція соціальних інновацій переводить місцеве управління від адміністративно-ієрархічної моделі до партнерської, інклюзивної й адаптивної, зосередженої на співтворенні публічної цінності громадянами, владою, бізнесом і наукою. Інституційні умови – нормативно-правова база, організаційні структури, фінансові інструменти (бюджет участі, грантові фонди, інноваційні закупівлі, державно-приватне партнерство), кадрова та аналітично-цифрова спроможність – інтерпретовано як ядро локальної «екосистеми інновацій», що визначає стійкість змін.

Сформовано комплекс методів і інструментів інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування. Обґрунтовано, що поєднання соціально орієнтованого SWOT-аналізу, стратегічних сесій, форсайту, партисипативного бюджетування, пілотних проєктів та державно-приватного партнерства створює єдиний контур «аналітика → співтворення → масштабування». Інституціоналізація інновацій забезпечується через регламенти, сталі процедури участі, спеціалізовані організаційні одиниці (офіси / лабораторії соціальних інновацій) та змішані моделі фінансування. За таких умов громади набувають спроможності проактивно реагувати на турбулентність, зменшувати нерівності, підвищувати якість життя та консолідувати соціальний капітал відповідно до Цілей сталого розвитку.

Узгоджено інтеграцію соціальних інновацій із Цілями сталого розвитку та посилено довгостроковий вимір стратегічного планування. Показано, що орієнтація на ЦСР (передусім 7, 11, 12, 13, 16) забезпечує міжнародну сумісність місцевих політик і дозволяє вибудувати валідну систему індикаторів результату та впливу. Трансформаційний ефект соціальних інновацій

проявляється одночасно у соціальному (згуртованість, довіра, участь), економічному (соціальне підприємництво, ДПП, ресурсна ефективність, інвестиційна привабливість) та екологічному (енергоефективність, «зелена» мобільність, циркулярність) вимірах, формуючи синергійне підвищення якості життя.

Здійснено праксеологічний аналіз інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування розвитку Запорізької міської територіальної громади. Доведено, що в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення соціальні інновації в Запорізькій громаді набули системного характеру та охоплюють ключові сфери життєдіяльності: підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і вразливих груп; розвиток соціальних хабів; цифровізацію соціальних та адміністративних послуг; програми перекваліфікації та психосоціальної підтримки. Показано, що ці практики виконують не лише компенсаторну функцію, а й закладають засади нової моделі соціально орієнтованого розвитку, посилюючи взаємозв'язки між органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством, бізнесом і міжнародними партнерами.

Запропоновані критерії оцінювання ефективності соціальних інновацій у стратегічному плануванні громад (соціальна результативність, охоплення цільових груп, інституційна сталість, економічна доцільність, ступінь інклюзивності, інтегрованість у стратегію) та їх кількісні індикатори забезпечують перехід від фрагментарного, переважно якісного аналізу до системного, кількісно орієнтованого моніторингу результативності соціальних інновацій. Показано можливість використання розширеної системи індикаторів для побудови інтегрального індексу ефективності соціальних інновацій, індикативного аналізу та регулярної корекції програм розвитку громади.

Запропоновано систему напрямів оптимізації інтеграції соціальних інновацій у стратегічне планування громад (на прикладі Запорізької МТГ). Сформовано взаємопов'язаний комплекс: інституційна оптимізація (закріплення інновацій у стратегіях, програмах і бюджетах); посилення

партисипативного управління; процесна інтеграція інновацій у всі етапи стратегічного циклу; поетапне впровадження за моделлю «Start–Scale–Sustain»; розвиток соціального капіталу громади. Доведено, що саме поєднання цих напрямів формує цілісну соціально-інноваційну модель управління розвитком громади й дає змогу перейти від грантозалежних точкових проєктів до стратегічно керованих портфелів соціальних інновацій.

Обґрунтовано ключові умови та управлінську парадигму екосистеми співуправління. Виявлено, що успішна інтеграція соціальних інновацій ґрунтується на синергії управлінських інновацій, інституційних змін та розвитку соціального капіталу. Концепція взаємодії факторів Ic (соціальний капітал), Iy (управлінські інновації) та Ig (інституційні умови) дозволяє інтерпретувати соціальні інновації як результат взаємодоповнюючої дії довіри, залучення й самоорганізації громади та спроможності муніципальної влади до інноваційного управління. Формування портфельного підходу до управління інноваціями, закріпленого у стратегіях розвитку та бюджетних процесах, разом із розбудовою сталих партнерств «влада – громада – бізнес – наука» визначає нову управлінську парадигму – екосистему співуправління, у якій публічна цінність створюється колективно, а місцевий розвиток спирається на принципи сталості, інклюзії та взаємної відповідальності.

Сформульовано практичну значущість результатів та напрями подальших досліджень. Запропонований рекомендації та результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для стратегічного моніторингу, оцінки та удосконалення політик у сфері соціальних інновацій, а також адаптований до умов інших територіальних громад України, зокрема прифронтових та тих, що перебувають у процесі післявоєнного відновлення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітичне дослідження громадянської участі у прийнятті політичних рішень на рівні територіальних громад / ГО «Європейський діалог» ; проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Київ, 2021. 64 с. URL: https://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2024/07/Analitichne-doslidzhennya.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

2. Белєц Ж. А. Партиципаторне бюджетування як інноваційний демократичний інструмент участі громадян. Теорія та практика державного управління і МС. 2016. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/19.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

3. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2012. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 17.08.2025).

4. Бюджети участі в Україні: інструмент участі громадян у розподілі коштів місцевих бюджетів. Київ : Громадський партнерський майданчик, 2020. URL: https://www.pb.org.ua (дата звернення: 17.08.2025).

5. Війна не перешкода: як місцеві громади впроваджують інноваційні практики. Офіс Ради Європи в Україні. 2024. URL: https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/war-is-not-an-obstacle-how-local-communities-implement-innovative-practices (дата звернення: 12.11.2025).

6. Геєць В. М. Форсайт як інструмент довгострокового прогнозування розвитку економіки. Економіка України. 2010. № 7. С. 4–15.

7. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Попович В. В. Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону. 2016. URL: https://surl.li/npntzc (дата звернення: 17.08.2025).

8. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Київ: УкрНДНЦ, 2016. URL:https://kubg.edu.ua/images/stories/podii/2017/06_21_posylannia/dstu_8302.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

9. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 2 : Методологія державного управління / ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ : НАДУ, 2011. 672 с.

10. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985 р. (м. Страсбург), ратифікована Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР (станом на 16 листопада 2009 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

11. Запорізька міська рада: офіційний веб-сайт. URL: https://zp.gov.ua/ (дата звернення: 11.10.2025).

12. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. ResearchGate record, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/382283593 (дата звернення: 17.08.2025).

13. Кравченко В. І. Територіальна громада як суб'єкт публічного управління. Державне управління: теорія та практика. 2018. № 1. С. 33–41.

14. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (станом на 1 січня 2020 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

15. Мельник В. Партиципаторне бюджетування як інструмент місцевих ініціатив. 2019. URL: https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/projects/melnik.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

16. Мінкін Я., Любич Ю. Посилення ролі молодого покоління у процесах прийняття політичних рішень. Молодіжна організація «СТАН», 2018. URL: http://stan.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/strengthening-the-role-of-new-generation-in-decision-making-process.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

17. Партиципаторний бюджет (тренінговий посібник, укр. вид.). / NISPAcee. 2017. URL: https://www.nispa.org/files/publications/training/Participatory_budgetingUA.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

18. Партиципаторне бюджетування як інструмент підвищення довіри громадян. Інвестиції: практика та досвід. № 12. 2025. URL:

https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/6708/6804/14886 (дата звернення: 17.08.2025).

19. Партисипативне стратегічне планування в ОМС: *посібник*. Децентралізація / U-LEAD. 2018. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/23/STRATEGIC_PLANNING_MANUAL_standard_version_9MB.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

20. Партисипація у стратегуванні розвитку громади: досвід територіальних громад. / ПРООН в Україні (Донеччини та Луганщини). Київ : ПРООН, 2021. 92 с. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/participation-in-strategic-planning (дата звернення: 17.08.2025).

21. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (станом на 31 жовтня 2025 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text (дата звернення: 17.08.2025).

22. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII (станом на 28 серпня 2025 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text (дата звернення: 17.08.2025).

23. Про розроблення Стратегії розвитку Запорізької міської територіальної громади до 2030 року: Рішення Запорізької міської ради від 22.12.2021 № 67. URL: https://zp.gov.ua/uk/sessions/168/resolution/48779 (дата звернення: 17.08.2025).

24. Сотник І. М., Ус Я. О. Бюджет участі: досвід застосування та перспективи удосконалення в містах України. Mechanism of Economic Regulation. 2018. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_36/Iryna_M_Sotnyk_Yana_O_UsThe_Participatory_Budgets_Experience_in_Application_and_Prospects_of_Improvement_in_Ukrainian_Cit.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

25. Стратегічне планування (галузеві приклади в громадах). Децентралізація. 2019. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

26. Стратегічне планування розвитку ТГ в умовах війни (наукова публікація). ResearchGate record, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/391977862 (дата звернення: 17.08.2025).

27. Стратегічний план розвитку громади: методичні рекомендації. Асоціація міст України. 2016. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

28. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною : звіт про дослідження. Київ, 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

29. Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. Економіка та суспільство. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3194/3117/ (дата звернення: 17.08.2025).

30. Цицик О. Дефініція «громади» у науковому дискурсі: теоретико-правові аспекти. Наукові праці Львівського державного університету внутрішніх справ. 2019. С. 89–98. URL: https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/1db5224c-8127-4cf4-86e2-9ba8725efe15/content (дата звернення: 17.08.2025).

31. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. «Розумна спеціалізація» як цільовий орієнтир стратегічного розвитку ТГ. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Poland : Baltija Publishing, 2019. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

32. Стратегія розвитку міста Запоріжжя до 2028 року: Рішення Запорізької міської ради від 20.12.2017 № 57. URL: https://zp.gov.ua/upload/content/o_1bvi15shg1mh9je61iooc13u7ae4.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

33. Ackoff R. L. A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley, 1970. 172 p.

34. Ansell C., Torfing J. Public Innovation through Collaboration and Design. London: Routledge, 2014. URL: https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203795958 (дата звернення: 17.08.2025).

35. Ansoff H. I. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 1979. 251 p.

36. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners. 1969. Vol. 35, No. 4. P. 216–224. URL: https://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html (дата звернення: 17.08.2025).

37. Bason C. Leading Public Design: Discovering Human-Centered Governance. Bristol: Policy Press, 2018. 288 p.

38. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2018. 544 p.

39. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review. 2014. Vol. 74(4). P. 455–456.

40. European Charter of Local Self-Government. Council of Europe, 1985. URL: https://rm.coe.int/168007a088 (дата звернення: 17.08.2025).

41. Etzioni A. The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society. New York: Basic Books, 1996.

42. Fostering Innovation in the Public Sector. OECD. 2017. URL: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Fostering-Innovation-in-the-Public-Sector-254-pages.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

43. Fung A. Varieties of Participation in Complex Governance. Public Administration Review. 2006. Vol. 66. № s1. P. 66–75.

44. Georghiou L. et al. The Handbook of Technology Foresight. Cheltenham: Edward Elgar, 2011.

45. Guide to Social Innovation. /European Commission. Brussels, 2013. URL: https://publications.europa.eu/resource/cellar/12d044fe-617a-4131-93c2-5e0a951a095c.0001.02/DOC_1 (дата звернення: 17.08.2025).

46. Guidelines for Citizen Participation Processes. /OECD. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_f765caf6-en.html (дата звернення: 11.10.2025).

47. Howaldt J., Schwarz M. Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends. Dortmund: Sozialforschungsstelle, 2010. URL: https://www.sfs.tu-dortmund.de/cms/en/publications/Soziale_Innovation.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

48. Human Development Report. /UNDP. New York: UNDP, 2019. URL: https://hdr.undp.org (дата звернення: 17.08.2025).

49. nnovation for Inclusive Growth. /OECD. Paris: OECD Publishing, 2015. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovation-policies-for-inclusive-growth_9789264229488-en.html (дата звернення: 12.11.2025).

50. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. 320 p.

51. Moulaert F., MacCallum D. Advanced Introduction to Social Innovation. Cheltenham: Edward Elgar, 2019. 168 p.

52. Mulgan G. Social Innovation: How Societies Find the Power to Change. Bristol: Policy Press, 2019. 305 p.

53. Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B. Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, 2007. URL: https://www.youngfoundation.org/our-work/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/ (дата звернення: 17.08.2025).

54. Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. The Open Book of Social Innovation. London: Young Foundation & NESTA, 2010. URL: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

55. Open government and citizen participation. /OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/open-government-and-citizen-participation.html (дата звернення: 11.10.2025).

56. Pelzer P., Howaldt J. et al. Social Innovation: A Retrospective Perspective. Sustainability, 2022. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9283819/ (дата звернення: 17.08.2025).

57. Phills J. A., Deiglmeier K., Miller D. Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, 2008. URL: https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation (дата звернення: 17.08.2025).

58. Public-Private Partnerships: Governance and Innovation /OECD. Paris: OECD Publishing, 2005. 120 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governance-of-innovation-systems_9789264011038-en.html (дата звернення: 17.08.2025).

59. Regions and Innovation Policy. Paris: OECD Publishing, OECD. 2011. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2011/05/regions-and-innovation-policy_g1g12821/9789264097803-en.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

60. Sintomer Y., Herzberg C., Röcke A. Participatory budgeting in Europe: Potentials and challenges. International Journal of Urban and Regional Research. 2008. Vol. 32. No. 1. P. 164–178.

61. Sintomer Y., Herzberg C., Röcke A. Participatory Budgeting in Europe: Democracy and Public Governance. London: Routledge, 2016. URL: https://inventory.inventculture.eu/sintomer-rocke-herzberg-participatory-budgeting-in-europe (дата звернення: 17.08.2025).

62. Social Innovation: A Decade of Changes: a BEPA report. /European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. 120 p. URL: https://surl.li/zjulpu (дата звернення: 16.10.2025).

63. Social Innovation: What It Is and What It Isn’t. Stanford Social Innovation Review, 2013. URL: https://ssir.org/articles/entry/social_innovation_what_it_is_and_what_it_isnt (дата звернення: 17.08.2025).

64. Social Innovation to Foster Social Cohesion. /OECD. Paris: OECD, 2020. URL: https://www.oecd.org/social (дата звернення: 17.08.2025).

65. Starting, Scaling and Sustaining Social Innovation. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation_ec1dfb67-en/full-report/component-7.html (дата звернення: 17.08.2025).

66. Sustainable Development Goals. /United Nations. New York: United Nations, 2015. URL: https://sdgs.un.org/goals (дата звернення: 11.10.2025).

67. Territorial and Local Development Strategies: Handbook. /JRC. European Commission, 2022. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC130788/ter-handbook_online.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

68. The Open Book of Social Innovation: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovations. ResearchGate page. URL: https://www.researchgate.net/publication/272566551 (дата звернення: 17.08.2025).

69. U-LEAD with Europe: official website. URL: https://u-lead.org.ua/ (дата звернення: 17.08.2025).

70. Yescombe E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2011. 544 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати SWOT-аналізу розвитку підприємництва та креативної економіки в місті Запоріжжя відповідно до Стратегії розвитку міста Запоріжжя до 2028 року [32]

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Наявні проектні потужності для виробництва енергоощадного обладнання різних видів - Значний рівень наукових, технологічних розробок в сфері впровадження енергоощадних технологій - Навчальна база для підвищення кваліфікації / перекваліфікації кадрів - Середня заробітна плата вища, ніж в середньому по Україні на 7% - Значний туристичний потенціал міста (особливості історичного розвитку, національно-культурне різноманіття, специфічна архітектура міста, природні об'єкти)	- Неузгодженість соціального, економічного, містобудівного та екологічного аспектів розвитку міста - Значне техногенне навантаження на довкілля внаслідок високого рівня розвитку промисловості в місті - Велика кількість промислових відходів, які нагромаджуються на полігонах, у шламосховищах і хвостосховищах - Значні площі виробничих територій, які не використовуються за призначенням - Переважна більшість підприємств металургійної, машинобудівної, хімічної галузі мають зношену інфраструктуру та обладнання, вимагають значних інвестицій - Експортний потік, орієнтований переважно на російський ринок - Більшість підприємств міста відносяться до важкої промисловості та мають високий рівень енергоспоживання - Скоротили або припинили свою діяльність науково-дослідні інститути - Навантаження на одну вакансію в місті в 2016 році становило 16 осіб
Можливості	**Загрози**
- Значний кліматичний та технологічний потенціал для впровадження сонячної енергетики - Підвищення конкурентоспроможності продукції металургійних підприємств сприятиме впровадженню енергоощадних технологій	- Руйнування або погіршення стану системи транспортного сполучення - Погіршення інвестиційного клімату - близькість до зони АТО - Подальша концентрація у місті екологічно небезпечних виробництв

Додаток Б

Результати SWOT-аналізу забезпечення високої якості життя в місті Запоріжжя відповідно до Стратегії розвитку міста Запоріжжя до 2028 року [32]

Зовнішні чинники: сприятливі можливості і загрози	
Можливості	**Загрози**
- Корпоративне замовлення на випускників ПТНЗ, ВНЗ - Подальший розвиток громадського управління	- Невизначеність механізмів реалізації реформування освіти - Відтік населення
Сильні сторони	**Слабкі сторони**
- Висока здатність громади до самоорганізації - Традиції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу - Патріотична енергійна громадськість - Значний кадровий потенціал в медицині та освіті - Достатня кількість навчальних закладів - Хортицький історико-культурний заповідник	- Низький рівень довіри громадськості до влади - Недостатня комунікацій між бізнесом, владою, громадськістю - Відсутність центрів громадської комунікації - Недостатній рівень організації освітнього простору - Недостатня кількість місць у дитячих дошкільних навчальних закладах міста - Недостатній рівень сучасного матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів - Невідповідність потреб ринку праці та спеціальностей, на які спрямовано діяльність ВНЗ. - Відсутність програм збереження здоров'я в умовах техногенного перевантаження міста

Додаток В

Положення Стратегії м. Запоріжжя до 2028 року та їх інноваційний потенціал для громади

Розділ / положення / механізм	Відповідні соціально-інноваційні / управлінські імплікації
Мета – підвищення якості життя мешканців, забезпечення сталого розвитку, збереження довкілля та комфортного міського середовища	Створює стратегічне підґрунтя для ініціатив з інклюзивності, екології, житлово-комунального розвитку, соціальних послуг – тобто соціальних інновацій, спрямованих на покращення умов життя.
Напрями: розвиток міського середовища, комфортної та доступної інфраструктури, екологічна стабільність, інклюзивність міста	Дає змогу обґрунтовувати проєкти з «зеленого» урбанізму, екологічні ініціативи, доступність, інклюзивні рішення, що відповідають підходам соціальних інновацій.
Конкурентоспроможна та диверсифікована економіка, підтримка підприємництва та інвестицій, стимулювання розвитку бізнесу	Відкриває простір для соціального підприємництва, інноваційних соціальних підприємств, проєктів, що поєднують економічну активність з соціальним впливом.
Формування «планів заходів» для реалізації Стратегії – поетапне впровадження (етапи 2018–2020, 2021–2024, 2025–2028) + механізм моніторингу виконання	Це створює структуровану базу для реалізації і масштабування соціальних ініціатив – дає можливість планувати, реалізовувати, відслідковувати та коригувати соціальні інновації як частину офіційної політики.
Вказівка, що всі виконавчі органи, підприємства, установи, громадські організації мають керуватися стратегією при формуванні програм, бюджету та планів розвитку	Забезпечує юридичну та інституційну основу для закріплення соціальних інновацій – створює можливість, щоб такі ініціативи отримали статус офіційної політики, а не залишалися разовими проєктами.
Фокус на сталому розвитку міста – екологічна, соціальна та економічна збалансованість	Відкриває можливість для впровадження комплексних інноваційних підходів (екологічні, соціальні, цифрові) – інтеграція соціальних інновацій у загальну політику розвитку міста.

Примітка: складено автором на основі [32]

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Попенко Ольга Миколаївна, магістрантка 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти popenko.o83@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Інтеграція соціальних інновацій у стратегічне планування громад» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Попенко О.М.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Глазунов В.В.