

Мороз Олег Васильович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність П10 Соціальна робота та консультування
Тернопільського національного педагогічного
університету імені Володимира Гнатюка,
м. Тернопіль, Україна.
olehmoroz8@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-3506-8744>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ У ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни та масштабних демографічних зрушень територіальна громада в Україні трансформувалася з об'єкта адміністративного управління у ключового суб'єкта забезпечення виживання та розвитку населення. Виникає суперечність між новими вимогами до соціальної сфери (включаючи обов'язковість інтеграції ВПО, цифровізацію послуг та підтримку ветеранів) та обмеженістю ресурсів місцевого самоврядування. Якщо міські громади демонструють аномально високу активність у процесах прямої участі громади, то сільські громади потерпають від критичного дефіциту адміністративних ресурсів та фахівців. Це обумовлює необхідність пошуку нових інструментів зміцнення соціальної життєвості громад, що неможливо без критичного осмислення та адаптації кращих зарубіжних практик країн Європейського Союзу, які вже пройшли шлях інституціоналізації локальної соціальної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українському науковому просторі тема соціальних ініціатив у громадах та використання фандрайзингу набуває все більшої актуальності, особливо в контексті розвитку громадянського суспільства. Серед найсвіжіших досліджень варто відзначити роботу А. Котелевець, яка глибоко вивчала залучення студентів до волонтерства (Котелевець, 2024). Також вагомий погляд на ці процеси пропонує О. Бенц,

розглядаючи практичні аспекти та інструменти діяльності фондів громад і волонтерських ініціатив в Україні в умовах війни (Bentz, 2025). Особливу увагу привертає монографія Г. Слезанської, яка детально розкриває особливості соціальної роботи на рівні громад (Слезанська, 2018). Хоча ці дослідження закладають міцний фундамент для розуміння соціальних процесів у громадах, все ще бракує практичних моделей впровадження фандрайзингу, особливо з використанням цифрових інструментів.

Світова наукова спільнота пропонує ширший погляд на проблематику фандрайзингу та впровадження соціальних ініціатив. Дослідники М. Чуї та ін. переконливо демонструють, як соціальні технології підвищують ефективність організацій (Chui et al., 2012). А. Каплан і М. Генлайн у своїй роботі розкривають потенціал соціальних мереж для залучення ресурсів (Kaplan & Haenlein, 2010). Особливо цікавим є дослідження К. Кіма та співавторів, які за допомогою інструментального аналізу змінних доводять існування прямого мобілізаційного ефекту від використання соціальних мереж, що підтверджує зв'язок між онлайн-активністю та реальною участю у соціальних ініціативах (Kim et al., 2025). Проте варто зазначити, що більшість цих досліджень орієнтована на реалії розвинених країн і потребує суттєвої адаптації до українського контексту. Підсумовуючи Українська наука

зосереджується переважно на волонтерстві та розвитку громад, тоді як світові дослідження більше уваги приділяють цифровим інструментам та мобілізації ресурсів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема аналізу зарубіжного досвіду реалізації соціальних ініціатив у територіальних громадах закордоння на сьогодні є вельми актуальною та потребує розгляду комплексної систематизації інституційних, організаційних, фінансових та правових механізмів, які забезпечують впровадження соціальних ініціатив на місцевому рівні, а також глибшого аналізу можливостей імплементації європейських практик у систему місцевого самоврядування України, з урахуванням правових, економічних та соціальних особливостей українських громад.

Мета статті полягає у проведенні порівняльного аналізу зарубіжного досвіду щодо механізмів та інструментів впровадження соціальних ініціатив у територіальних громадах Польщі, Чехії, Німеччини та Франції.

Виклад основного матеріалу. Трансформація територіальної громади в Україні сьогодні зумовлена не лише реформою децентралізації, а й адаптацією до жорстких умов воєнного стану, що зумовлено не лише процесами децентралізації, а й викликами правового режиму воєнного стану (Reznikova & Korniiievskiy, 2024). Чинне законодавство трактує територіальну громаду як сукупність жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах конкретної адміністративно-територіальної одиниці, або як добровільне об'єднання мешканців кількох населених пунктів із єдиним адміністративним центром (Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», 1997).

Водночас у науковому дискурсі 2024–2025 років спостерігається дискусія щодо розмежування громади як соціальної спільноти та як формальної адміністративної одиниці. Зокрема, експертне середовище вказує на певну конституційну невідповідність: де-факто територія громади стала базовою ланкою самоврядування, хоча стаття 133 Конституції України оперує традиційними

поняттями села, селища та міста (Коліушко & Бовш, 2025).

На сучасному етапі суспільного розвитку відбувається трансформація вітчизняної моделі територіальної громади та пошук нових інструментів стійкості зумовлюють необхідність звернення до досвіду країн Європейського Союзу, де інституційні відповідники місцевих громад мають тривалу історію автономного розвитку та специфічні механізми реалізації соціальної політики.

Для ефективного впровадження соціальних ініціатив ключове значення має правовий статус базових адміністративних одиниць, який у досліджуваних країнах ЄС базується на принципах субсидіарності та фінансової автономії, тому розглянемо їх детальніше.

У контексті аналізу зарубіжного досвіду щодо механізмів та інструментів впровадження соціальних ініціатив у територіальних громадах, важливою є *польська модель*, яка базується на гміні (Gmina), яка як юридична особа самостійно виконує публічні завдання для задоволення потреб мешканців. Законодавство Польщі розрізняє міські (gmina miejska), сільські (gmina wiejska) та змішані типи гмін (gmina miejsko-wiejska) (Gmina (Poland), Wikipedia), залишаючи перелік їхніх соціальних обов'язків відкритим, що дозволяє гнучко адаптуватися до нових викликів. Особливістю Польщі є високий рівень соціалізації бюджетів через механізм Сільського фонду (Fundusz Sołecki). Станом на 2025 рік цей фонд успішно функціонує у 76,8% гмін, а його бюджет до 2026 року має сягнути 1 млрд злотих. Юридична конструкція фонду передбачає, що план видатків ухвалюють безпосередньо сільські збори, а держава відшкодовує муніципалітету від 20% до 40% витрат (Szarfenberg, 2019).

У Чехії базова громада – обец (Obec), що функціонує як публічна корпорація з власним майном та розмежованими самоврядними і делегованими повноваженнями. Сучасний вектор розвитку чеських муніципалітетів визначається 7-м національним планом дій «Відкритий уряд» на 2024–2026 роки. Зокрема, Зобов'язання № 4 спрямоване на впровадження методів співучасті у розвитку громади

соціальної інклюзії для маргіналізованих груп через методологію CASE 2021+, що наразі тестується у 26 пілотних муніципалітетах (Act No. 128/2000 Coll. on Municipalities, 2000).

Звернемо увагу, що складною ієрархією побудови громад вирізняється *німецька система*, де громади (Gemeinde) та міста володіють правом регулювати всі місцеві справи під власну відповідальність. При цьому фінансова стабільність забезпечується системою вирівнювання бюджетів, що гарантує рівні можливості для реалізації соціальних програм навіть у депресивних регіонах. З 2023 року німецькі громади інтегруються в нову національну стратегію соціальних інновацій, яка фокусується на цифровізації законодавства про асоціації та підтримці соціального підприємництва (European Committee of the Regions, 2025). Цікавим є те, що практична впровадження соціальних ініціатив у Німеччині базується на роботі локальних журі, що формуються з мешканців кварталу. Саме вони, а не чиновники муніципалітету, мають право вирішального голосу при розподілі коштів «Фондів розпорядження» (*Verfügungsfonds*) (Local Pacts..., 2023). Це забезпечує цільове використання ресурсів на проекти, які мають найвищий соціальний пріоритет для конкретної вулиці чи мікрорайону

Французька модель характеризується значною кількістю комун (близько 35 тисяч), що стимулює розвиток міжмуніципального співробітництва та формату «нових комун» (*communes nouvelles*). Комуна у Франції є ядром соціальної та солідарної економіки (SSE), яка у 2025 році охоплює понад 1,2 млн

організацій та забезпечує близько 10% ВВП країни. У 2023 році місцеві органи влади спрямували на підтримку SSE-структур близько 6,7 млрд євро, що підкреслює роль комуни як активного архітектора ринку праці та соціальної безпеки (Communes of France, Wikipedia). Впровадження соціальних ініціатив у Франції супроводжується специфічним механізмом солідарного фінансування: понад 25% бюджетів соціальних підприємств (*EBE*) формуються за рахунок переспрямування коштів, які держава інакше витратила б на виплату допомоги по безробіттю (таблиця 1). Таким чином, громада не просто витрачає ресурси, а трансформує пасивні соціальні видатки в активні інвестиції в людський капітал (Social Economy in Europe: France, 2025).

Глибока інституціоналізація цих моделей створює підґрунтя для реалізації масштабних соціальних програм, які в кожній країні набувають специфічних форм – від німецького територіального менеджменту до французьких інновацій у сфері зайнятості.

Аналізуючи зарубіжний досвід механізмів та інструментів впровадження соціальних ініціатив, зазначимо, що *Німеччина* демонструє системність у впровадженні соціальних ініціатив. Еталоном тут залишається програма «Соціальне місто» (*Soziale Stadt*), запущена ще у 1999 році. Основна стратегія полягає в інтеграції «твердих» інвестицій в інфраструктуру з «м'якими» соціальними заходами, такими як освіта та охорона здоров'я. З 2020 року цей фокус змістився в бік ініціативи «Соціальна згуртованість» (*Sozialer Zusammenhalt*), яка пріоритезує інклюзивне співіснування

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей соціального управління в громадах зарубіжних країн

| Країна | Базова одиниця | Ключовий інструмент | Фінансовий акцент |
|-----------|----------------|--|---|
| Польща | Gmina | Сільський фонд (Fundusz Sołecki) | Пряме голосування мешканців за проекти; держвідшкодування 20-40%. |
| Чехія | Obec | Стратегія «Відкритого уряду» | Спільне планування соціальних послуг за участі меншин |
| Німеччина | Gemeinde | Програма «Соціальна згуртованість» | Бюджетне вирівнювання; фінансування за принципом «третин». |
| Франція | Commune | Соціальна та солідарна економіка (SSE) | Створення соціальних робочих місць (TZCLD); 10% ВВП країни. |

в умовах високої щільності населення та мультикультурності (Nowosielski, 2012).

Унікальним інструментом імплементації в цій моделі є «Квартальний менеджмент» (Quartiersmanagement), що передбачає створення локальних офісів управління безпосередньо в громадах. Квартальні менеджери виступають модераторами між муніципальною владою та мешканцями, активізуючи населення для вирішення локальних конфліктів та координації ініціатив. Прикладом ефективності такого підходу є Берлін, де у 2025 році 32 офіси менеджменту працюють над підвищенням «здоров'язбережувальної життєстійкості» територій. Зокрема, дослідження в районі Нойкельн спонукало до переорієнтації коштів на адаптацію громадських просторів до кліматичних змін через високий рівень теплового стресу вразливих груп (Nowosielski, 2012). Окремим механізмом впровадження соціальних ініціатив у Німеччині стали «локальні соціальні інкубатори», що діють при офісах квартального менеджменту. Процес імплементації тут передбачає надання мешканцям не лише фінансування через «Фонди розпорядження», а й професійного коучингу з соціального проектування, так у Берліні через цей інструмент було впроваджено ініціативу «Сусідська кухня для ветеранів праці», де процес реалізації включав фазу «соціального тестування» (протягом 3 місяців), після чого громада прийняла рішення про постійне фінансування хабу з муніципального бюджету, що дозволило уникнути впровадження нежиттєздатних проектів та забезпечує цільове використання ресурсів (Busch et al., 2025). Цікавим є те, що фінансова сталість моделей впровадження соціальних ініціатив у Німеччині підкріплюється принципом «третин», де витрати порівну ділять федеральний уряд, землі та муніципалітети. Важливу роль відіграють «фонди розпорядження», які дозволяють місцевим журі з мешканців розподіляти кошти на малі проекти без надмірної бюрократії. У 2024–2025 роках державні гранти в Німеччині зросли до 1,5% ВВП, що дозволило Гамбургу та іншим містам реалізувати десятки проектів соціальної інклюзії,

включаючи професійне навчання для тисяч самозайнятих мігрантів (Nowosielski, 2012).

Французька модель впровадження соціальних ініціатив характеризується потужною законодавчою підтримкою «третього сектору». Закон 2014 року про SSE визначив цей сектор як специфічне підприємництво, орієнтоване на соціальну корисність, а не на прибуток. Це заклало фундамент для функціонування кооперативів та асоціацій, які вирішують проблеми громад. Інноваційним механізмом стали «Територіальні полюси економічного співробітництва» (PTCE) – кластери, що об'єднують стартапи, владу та дослідників для реалізації спільних проєктів (Social Economy in Europe: France, 2025). Станом на 2025 рік сектор SSE у Франції демонструє безпрецедентне зростання, охоплюючи понад 1,2 млн суб'єктів та забезпечуючи близько 10% ВВП країни. Державне фінансування цього сектору у 2024 році сягнуло 16 млрд євро, а місцеві органи влади додали ще 6,7 млрд євро. Найбільш резонансною ініціативою на рівні громад став проєкт-експеримент «Території з нульовим довготривалим безробіттям» (TZCLD), який базується на переконанні, що витрати суспільства на утримання безробітних перевищують витрати на створення для них робочих місць (Social Economy in Europe: France, 2025). До середини 2025 року експеримент розширився на 93 території, забезпечивши понад 4200 осіб безстроковими контрактами в спеціалізованих соціальних підприємствах (ЕВЕ). Попри високу вартість створення одного робочого місця (близько 27 000 євро на рік), модель довела свою ефективність у зниженні соціальної ізоляції та покращенні ментального здоров'я учасників. У 2025 році у Франції акцентується увага на «соціально-екологічній трансформації», де громади через РТСЕ створюють локальні ланцюги переробки відходів та виробництва відновлюваної енергії. При цьому, практичне впровадження соціальних ініціатив у французьких комунах часто реалізується через механізм «Територіальні контракти соціальної інклюзії», який передбачає, що комуна виступає замовником соціальної послуги (наприклад, супровід одиноких батьків або

цифрова грамотність для літніх людей), але впровадженням займається асоціація мешканців або кооператив. Особливість впровадження полягає у використанні «соціального ваучера»: мешканці самі обирають організацію-виконавця, що створює конкуренцію між ініціативами та підвищує якість сервісу. Успішним кейсом 2025 року стало впровадження мережі мобільних пунктів психосоціальної підтримки в сільських районах, що дозволило охопити допомогою на 45% більше осіб без збільшення штату муніципальних службовців.

У контексті аналізу зарубіжного досвіду механізмів впровадження соціальних ініціатив, звернемо увагу що німецька та французька моделі демонструють переваги глибокої інституціоналізації, а досвід Польщі та Чехії пропонує альтернативні шляхи активізації громад через пряму участь мешканців та корпоративну відповідальність бізнесу.

Саме польський досвід трансформації системи управління демонструє перехід від централізації до активного розвитку громадянського суспільства, де соціальні ініціативи базуються на локальній ідентичності та моральних нормах. Гміни мають широкі повноваження у сфері соціального захисту, включаючи підтримку сімей та охорону здоров'я, що згідно із законодавством належить до їхніх «власних завдань» і вимагає обов'язкового бюджетного фінансування (Mucha, 2025). Унікальність польського шляху – у поєднанні Сільського фонду та ініціативи LEADER, які працюють паралельно. Сільський фонд виступає інструментом демократії, де станом на 2025 рік він діє у 76,8% гмін. Ключовим елементом виступає суверенітет мешканців: рішення про витрати приймаються безпосередньо на сільських зборах відкритим голосуванням. Проекти зазвичай спрямовані на нагальні потреби, як-от ремонт доріг чи облаштування дитячих майданчиків, що сприяє формуванню «зв'язуючого» соціального капіталу. Натомість модель LEADER базується на партнерстві влади, бізнесу та НУО, орієнтуючись на стратегічні інновації та створення міжтериторіальних мереж.

Механізм впровадження соціальних ініціатив у Польщі сьогодні трансформується через

модель Центрів соціальних послуг. На відміну від традиційного адміністрування ці центри впроваджують ініціативи за методикою «мобільної соціальної роботи». Процес впровадження починається з «картування соціальної напруги» у громаді, після чого активні групи мешканців отримують мікрогранти на реалізацію проектів взаємодопомоги. Прикладом є впровадження ініціативи «Громада 60+» у гмінах Мазовецького воєводства, де процес реалізації був повністю делегований радам літніх людей, що забезпечило 100% відповідність послуг запитам цільової аудиторії та активізувало соціальний капітал гміни (Najda, 2021).

Окрім сільських територій, досвід Польщі цікавий обов'язковим впровадженням міських бюджетів спільної участі. З 2024 року алгоритми розподілу цих коштів у Варшаві та Вроцлаві включають коефіцієнт «соціальної справедливості», що автоматично пріоритезує проекти для людей з інвалідністю та інтеграції біженців, забезпечуючи рівний доступ до міських ініціатив.

У Чехії впровадження соціальних ініціатив на рівні громад часто відбувається через синергію муніципального управління та корпоративної соціальної відповідальності. Великі підприємства інтегрують соціальні цілі у свої стратегії, підтримуючи місцеву інфраструктуру та екологічні проекти (Nowotarska & Baum, 2025). Сучасна чеська модель базується на «Стратегії соціальної інклюзії 2021–2030», яка зміщує акцент з пасивного надання допомоги на активне залучення маргіналізованих груп. Важливим елементом є 7-й Національний план дій «Відкритого уряду» на 2024–2026 роки, де реалізується Зобов'язання №4 щодо просування методів прямої участі громади. Агенція з соціальної інклюзії впроваджує методологію «Координованого підходу до соціального виключення» (CASE 2021+), створюючи локальні дорадчі ради за участю представників ромських спільнот. Це дозволяє адаптувати соціальні послуги до специфічних потреб території.

Особливістю впровадження соціальних ініціатив у Чехії підсилюється через механізм

«крос-секторальних лабораторій», де муніципалітет, університет та локальні НУО спільно розробляють рішення для складних соціальних проблем. Алгоритм впровадження включає обов'язкову стадію «деліберативних воркшопів», де 1/3 учасників – це люди, на яких спрямована ініціатива. Так, у місті Брно успішно впроваджено соціальну ініціативу «Сенсорні сади для міжпоколінного спілкування», де процес реалізації включав спільне проектування простору дітьми та літніми людьми, що дозволило знизити рівень соціальної ізоляції останніх на 30% за результатами моніторингу 2025 року. Процес впровадження соціальних ініціатив у Чехії підсилюється методологією «Координованого підходу до соціального виключення», що передбачає обов'язкове створення робочих груп, де 1/3 учасників – це самі представники вразливих груп територіальної громади, що дозволяє уникнути формалізму та забезпечує розробку послуг, які реально затребувані громадою, а не нав'язані ззовні. Успішне впровадження таких підходів підтверджується премією «Зелений муніципалітет року 2025», так муніципалітет Рудіков реалізував проєкт орендного житла для молодих сімей, а місто Гавлічкув-Брод створило сенсорний сад для міжпоколінного спілкування, долаючи ізоляцію літніх людей. Крім того, чеські громади стають центрами тестування інноваційних рішень для соціальних потреб, таких як додатки для запису життєвих історій літніх людей або коворкінги для батьків із доглядом за дітьми.

Різноманітність зарубіжного досвіду до впровадження соціальних ініціатив у територіальні громади, від інституціалізованого менеджменту в Німеччині до фондів самоврядного фінансування у Польщі та корпоративної соціальної відповідальності у Чехії, створює широкий спектр інструментів впровадження соціальних ініціатив у територіальні громади, які можуть бути адаптовані до українських реалій у вітчизняні територіальні громади.

Дослідження механізмів впровадження соціальних ініціатив дозволяє констатувати фундаментальну трансформацію ролі територіальної громади: від пасивного отримувача

послуг до активного розробника та інкубатора соціальних проєктів. Сучасна європейська практика 2025 року розглядає громаду як платформу для випробування нових моделей соціальної підтримки, де мешканці залучаються до прямого впровадження ініціатив через механізми спільного творення. Проведений аналіз виявив, що ключовим фактором успіху реалізації таких ініціатив у 2025–2026 роках стає «інноваційна спроможність» громади, яка базується на вмінні інтегрувати ресурси лідерів, локальних структур та державної підтримки для розв'язання нагальних суспільних проблем.

Незважаючи на відмінності, спільним для всіх досліджуваних країн залишається принцип субсидіарності, де відповідальність за соціальний розвиток покладається на базовий муніципальний рівень. Тенденція до співтворення є загальною: від німецьких «квартальних рад» та французьких кооперативів до українських волонтерських рухів. Зокрема, у 2024–2026 роках спостерігається перехід до концепції co-creation, де мешканці виступають «локальними експертами», які найкраще розуміють потенціал своєї території.

Водночас існують суттєві відмінності в інституціоналізації та фінансуванні. Європейські моделі, як-от німецька «Соціальне місто», характеризуються високим ступенем формалізації, трирічними циклами планування та стабільним бюджетним фінансуванням. Французький досвід експерименту TZCLD, де створення одного соціального робочого місця коштує 27 000 євро, вказує на готовність держави свідомо інвестувати значні ресурси в запобігання маргіналізації територій. Натомість українська модель в умовах війни є більш адаптивно-ситуативна та базується на горизонтальних зв'язках та швидкому реагуванні, часто за рахунок донорських коштів та краудфандингу (Kostenko et al., 2022). Це підтверджується тим, що частка міжнародної допомоги в бюджетах українських фондів громад зросла з 30% до 64% після повномасштабного вторгнення (Bentz, 2025).

Цифрова інклюзія стає ще одним критичним вектором. Європейські тренди 2025 року

вказують на небезпеку «цифрового розриву» для вразливих груп, що вимагає розбудови універсальної моделі послуг: поєднання цифрових ШІ-сервісів із фізичними точками доступу та психосоціальним супроводом (Djatkiko et al., 2025). Аналіз звіту Eurofound підтверджує, що сучасна цифровізація соціального захисту в ЄС переходить до багатоканальної моделі. Для України це означає необхідність інтеграції ШІ-сервісів для передбачуваного аналізу потреб із мережею фізичних центрів, що дозволить зберегти людський контакт у наданні допомоги (Digitalisation of social protection: report, 2025).

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна виокремити три ключові моделі впровадження соціальних ініціатив, що різняться за вектором управління та джерелами ресурсів.

Перша модель (німецько-французька) базується на глибокій інституціоналізації та превентивності: тут соціальні ініціативи впроваджуються через професійний менеджмент (квартальні офіси) та значні державні інвестиції в активну зайнятість (до 27 000 євро на одне інклюзивне робоче місце).

Друга модель (польська) фокусується на низовій демократії та фінансовому стимулюванні мешканців, де ключовим механізмом є пряме голосування за проєкти з наступним державним співфінансуванням у розмірі 20-40%.

Третя модель (чеська) вибудовується навколо методології соціального проектування «знизу вгору», де впровадження ініціатив неможливе без участі отримувачів послуг та синергії з корпоративним сектором.

Зауважимо, що спільним для всіх європейських практик 2025 року є перехід до багатоканальної моделі обслуговування, яка поєднує цифрову інклюзію з фізичним супроводом, що контрастує з адаптивно-волонтерською моделлю України, яка наразі більше покладається на горизонтальну самоорганізацію та міжнародну донорську допомогу (до 64% бюджетів фондів громад).

Висновки. Аналіз зарубіжного досвіду механізмів впровадження соціальних ініціатив підтверджує: європейські громади поступово відмовляються від жорсткого адміністрування

на користь гнучких соціальних екосистем, при цьому досвід країн Європейського Союзу, зокрема Франції та Німеччини, переконливо доводить, що сталість впровадження соціальних ініціатив безпосередньо залежить від глибини їхньої інституціоналізації та готовності держави інвестувати у превентивні механізми інклюзії. Зокрема, французький кейс створення соціальних робочих місць ілюструє стратегічний підхід, де значні фінансові вкладення у працевлаштування вразливих груп розглядаються як виправданий інструмент запобігання соціальній ізоляції цілих районів та маргіналізації територій. Для України цей досвід є надзвичайно цінним, оскільки він пропонує перехід від пасивних виплат до активної інтеграції громадян у соціально-економічне життя громади.

У 2025 році громади фактично стають майданчиками для «демократичного експерименталізму», де на практиці перевіряється їхня інноваційна спроможність. Німецький інструмент квартального менеджменту та польський механізм сільського фонду демонструють ефективність передачі реальних фінансових важелів безпосередньо мешканцям, що стимулює формування соціального капіталу та відповідальності. Впровадження в Україні аналогічного механізму державного відшкодування витрат на локальні ініціативи у межах 20-40% може стати потужним каталізатором для активізації старостинських округів та пришвидшення процесів відновлення на низовому рівні.

Водночас цифрова трансформація, зафіксована у звітах Eurofound 2025 року, висуває нові вимоги до інклюзивності, вказуючи на ризики виникнення «цифрового розриву» для вразливих категорій населення. Виходячи з цього, перспективним шляхом для вітчизняних громад є розбудова універсальної моделі надання послуг, яка б органічно поєднувала цифрові сервіси на базі штучного інтелекту з фізичними точками доступу та мережею центрів життєстійкості за прикладом Чехії. Такий підхід дозволить зберегти людський вимір соціальної підтримки, одночасно підвищуючи її ефективність за допомогою сучасних технологій.

У контексті повоєнної відбудови критичного значення набуває синергія французьких механізмів соціальної та солідарної економіки з українським волонтерським потенціалом та гнучкістю відкриває шлях до створення самодостатніх громад. Саме така інтегрована модель, де місцева влада виступає модератором

між міжнародними партнерами, бізнесом та ініціативними мешканцями, здатна генерувати публічну цінність для всіх категорій громадян – від ветеранів та внутрішньо переміщених осіб до дітей з інвалідністю, забезпечуючи фундамент для довгострокової суспільної незламності.

Література

1. Котелевець А. М. Розвиток соціальної активності студентів у волонтерській діяльності : дис. ... д-ра філософії : 231 «Соціальна робота». Київ : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2024. 362 с. URL: <https://surl.li/iouimf> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Bentz O. Finding Light in Darkness: The Role of Ukraine's Community Foundations in a Time of War. *Global Fund for Community Foundations*. 2025. 51 p. URL: <https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2025-04/Report%20FindingLightInDarkness.pdf> (дата звернення: 11.02.2026).
3. Слозанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи : монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2018. 382 с.
4. Chui M., Manyika J., Bughin J., Dobbs R., Roxburgh C., Sarrazin H., Sands G., Westergren M. The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies / McKinsey Global Institute. *McKinsey & Company*, 2012. 182 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy> (дата звернення: 02.02.2026).
5. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 2010. Vol. 53, Issue 1. P. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
6. Kim K., Kim M. H., Cho Y. The mobilization effect of social media use: an instrumental variable approach. *Journal of Policy Studies*. 2025. Vol. 40, no. 1. P. 65–87. DOI: <https://doi.org/10.52372/jps.39401>
7. Reznikova O., Korniiivskiy O. Resilience of the Ukrainian society in wartime: components and influencing factors. *Eastern Journal of European Studies*. 2024. Vol. 15, Issue 1. P. 113–133. DOI: <https://doi.org/10.47743/ejes-2024-0105>
8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.02.2025).
9. Коліушко І., Бовш О. Як узаконити громади. *Центр політико-правових реформ*. 2025. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/yak-uzakonyty-gromady/> (дата звернення: 02.02.2026).
10. Gmina (Poland). *Wikipedia: The Free Encyclopedia*. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Gmina> (дата звернення: 02.02.2026).
11. Szarfenberg R. EU social inclusion policy implementation in Poland 1989–2018. *EU Social Inclusion Policies in Post-Socialist Countries*. Routledge, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429434549-7>
12. Act No. 128/2000 Coll. on Municipalities (Establishment of Municipalities). *Czech Republic Law Archive*. 2000. URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128> (дата звернення: 05.02.2026).
13. Germany: Division of Powers. *European Committee of the Regions (CoR)*. 2025. URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/Pages/Division-of-powers-Germany.aspx> (дата звернення: 11.02.2026).
14. Local Pacts: An innovative tool for integrated urban development in Germany / URBACT. Luxembourg: URBACT, 2023. 32 p. URL: <https://urbact.eu/sites/default/files/2023-09/Local%20Pact%20Germany.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).
15. Communes of France. *Wikipedia: The Free Encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Communes_of_France (дата звернення: 11.02.2025).
16. Social Economy in Europe: France. (2025). OECD Social Economy Country Notes. DOI: <https://doi.org/10.1787/3432de93-en>
17. Nowosielski M. Between Area-Based Initiatives and Community-Development Programmes: The Example of the Soziale Stadt Programme. *Sociologija i prostor*. 2012. Vol. 50, no. 3. P. 309–325. DOI: <https://doi.org/10.5673/sip.50.3.2>
18. Busch S., Franck M., Ley A. Integrating the SDGs Into Urban Renewal Practices: Recommendations From Participatory SDG Monitoring in Stuttgart-Münster. *Urban Planning*. 2025. Vol. 10. Art. no. 9973. DOI: <https://doi.org/10.17645/up.9973>
19. Mucha K. The Scope of Activities of Municipalities in the Republic of Poland. *Teka Komisji Prawniczej*

PAN Oddział w Lublinie. 2025. Vol. XVIII, no. 2. P. 400–406. DOI: <https://doi.org/10.32084/tkp.9820>

20. Najda W. Change and Continuity of Citizenship Norms – A Study of Parental Socialisation of Poles : PhD Thesis. Gloucester : University of Gloucestershire, 2021. 324 p. URL: <https://surl.li/ztgqmg> (дата звернення: 12.02.2026).

21. Nowotarska A., Baum R. How Enterprises from Czechia, Poland and Slovakia Engage in Reporting CSR Activities during Crises. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 2025. Vol. 28, No. 4. P. 131–158. DOI: <https://doi.org/10.18778/1508-2008.28.31>

22. Kostenko A., Kozyntseva T., Opanasiuk V., Kubatko O., Kuppenko O. Social resilience management of Ukrainian territorial communities during the COVID-19 pandemic. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, Issue 3. P. 1–11. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.01](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.01)

23. Djatmiko G. H., Sinaga O., Pawirosu S. Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services: A Qualitative Analysis of E-Government Adoption for Marginalized Communities in Sustainable Governance. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 7. Art. no. 2908. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17072908>

24. Digitalisation of social protection: report / Eurofound. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2025. 50 p. DOI: <https://doi.org/10.2806/3139468>

References

1. Kotelevets, A. M. (2024). Rozvytok sotsialnoi aktyvnosti studentiv u volonterskii diialnosti [Development of students' social activity in volunteering]. *Candidate's thesis*. Kyiv. Retrieved from https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50028/1/Kotelevets_A_disertatsiya_kep.pdf [in Ukrainian].

2. Bentz, O. (2025). Finding Light in Darkness: The Role of Ukraine's Community Foundations in a Time of War. Global Fund for Community Foundations. Retrieved from <https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2025-04/Report%20FindingLightInDarkness.pdf>

3. Slozanska, H. I. (2018). Sotsialna robota v terytorialnii hromadi: teorii, modeli ta metody [Social work in the territorial community: theories, models and methods]. Ternopil [in Ukrainian].

4. Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G., & Westergren, M. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. McKinsey Global Institute. *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>

5. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

6. Kim, K., Kim, M. H., & Cho, Y. (2025). The mobilization effect of social media use: an instrumental variable approach. *Journal of Policy Studies*, 40(1), 65–87. DOI: <https://doi.org/10.52372/jps.39401>

7. Reznikova, O., & Korniiievskiyi, O. (2024). Resilience of the Ukrainian society in wartime: components and influencing factors. *Eastern Journal of European Studies*, 15(1), 113–133. DOI: <https://doi.org/10.47743/ejes-2024-0105>

8. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 r. № 280/97-VR [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine dated 05/21/1997 No. 280/97-BP]. (1997). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, No. 24. Art. 170. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr> [in Ukrainian].

9. Koliushko, I., & Bovsh, O. (2025). Yak uzakonyty hromady [How to legalize communities]. *Center for Political and Legal Reforms*. Retrieved from <https://pravo.org.ua/blogs/yak-uzakonyty-gromady/> [in Ukrainian].

10. Gmina (Poland). (n.d.). *Wikipedia: The Free Encyclopedia*. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Gmina>

11. Szarfenberg, R. (2019). EU social inclusion policy implementation in Poland 1989–2018. In: *EU Social Inclusion Policies in Post-Socialist Countries*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429434549-7>

12. Act No. 128/2000 Coll. on Municipalities (Establishment of Municipalities). (2000). *Czech Republic Law Archive*. Retrieved from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

13. Germany: Division of Powers. (2025). European Committee of the Regions (CoR). Retrieved from <https://cor.europa.eu/en/our-work/Pages/Division-of-powers-Germany.aspx>

14. Local Pacts: An innovative tool for integrated urban development in Germany. (2023). Luxembourg: URBACT. Retrieved from <https://urbact.eu/sites/default/files/2023-09/Local%20Pact%20Germany.pdf>

15. Communes of France. (n.d.). *Wikipedia: The Free Encyclopedia*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Communes_of_France

16. Social Economy in Europe: France. (2025). OECD. DOI: <https://doi.org/10.1787/3432de93-en>

17. Nowosielski, M. (2012). Between Area-Based Initiatives and Community-Development Programmes:

The Example of the Soziale Stadt Programme. *Sociologija i prostor*, 50(3), 309–325. DOI: <https://doi.org/10.5673/sip.50.3.2>

18. Busch, S., Franck, M., & Ley, A. (2025). Integrating the SDGs Into Urban Renewal Practices: Recommendations From Participatory SDG Monitoring in Stuttgart-Münster. *Urban Planning*, (10), 9973. DOI: <https://doi.org/10.17645/up.9973>

19. Mucha, K. (2025). The Scope of Activities of Municipalities in the Republic of Poland. *Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie*, XVIII(2), 400–406. DOI: <https://doi.org/10.32084/tkp.9820>

20. Najda, W. (2021). Change and Continuity of Citizenship Norms – A Study of Parental Socialisation of Poles. *Candidate's thesis*. University of Gloucestershire. Retrieved from <https://surl.li/ztgqmg>

21. Nowotarska, A., & Baum, R. (2025). How Enterprises from Czechia, Poland and Slovakia Engage in Reporting CSR Activities during Crises. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 28(4), 131–158. DOI: <https://doi.org/10.18778/1508-2008.28.31>

22. Kostenko, A., Kozyntseva, T., Opanasiuk, V., Kubatko, O., & Kuppenko, O. (2022). Social resilience management of Ukrainian territorial communities during the COVID-19 pandemic. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 1–11. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.01](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.01)

23. Djamiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosmarto, S. (2025). Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services: A Qualitative Analysis of E-Government Adoption for Marginalized Communities in Sustainable Governance. *Sustainability*, 17(7), 2908. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17072908>

24. Digitalisation of social protection: report / Eurofound. (2025). Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2806/3139468>

Мороз О. В. Зарубіжний досвід впровадження соціальних ініціатив у об'єднаних територіальних громадах

У статті представлено результати дослідження зарубіжного досвіду впровадження соціальних ініціатив у територіальних громадах Польщі, Чехії, Німеччини та Франції. На основі проведеного аналізу виокремлено три ключові моделі реалізації соціальної політики на муніципальному рівні: інституційну (німецько-французьку), децентралізовано-демократичну (польську) та інклюзивно-партнерську (чеську). Було систематизовано прикладні інструменти активізації громад, зокрема механізми прямого фінансування через сільські фонди, технології «нульового безробіття» та методики спільного проектування послуг за участю вразливих груп населення. Особливу увагу приділено порівнянню фінансових важелів підтримки ініціатив та інтеграції цифрових рішень у соціальну сферу громад станом на 2025–2026 роки. Обґрунтовано необхідність адаптації виявлених європейських практик для зміцнення адаптивно-волонтерської моделі України в умовах воєнного стану та подальшої соціальної регенерації територій. Конкретизовано, що європейські громади поступово відмовляються від жорсткого адміністрування на користь гнучких соціальних екосистем, при цьому досвід Франції та Німеччини доводить, що сталість впровадження соціальних ініціатив безпосередньо залежить від глибини їхньої інституціоналізації та готовності держави інвестувати у превентивні механізми інклюзії, а французький кейс створення соціальних робочих місць ілюструє стратегічний підхід, де значні фінансові вкладення у працевлаштування вразливих груп розглядаються як виправданий інструмент запобігання соціальної ізоляції цілих районів та маргіналізації територій. Зазначено, що Україні цей досвід є надзвичайно цінним, оскільки він пропонує перехід від пасивних виплат до активної інтеграції громадян у соціально-економічне життя громади.

Ключові слова: територіальна громада, місцеве самоврядування, соціальні ініціативи, соціальна економіка, громадянське суспільство, волонтерство.

Moroz O. V. Foreign experience in implementing social initiatives in united territorial communities

The article presents the results of a study on international experience in implementing social initiatives within the territorial communities of Poland, the Czech Republic, Germany, and France. Based on the conducted analysis, three key models for social policy implementation at the municipal level have been identified: the institutional model (German-French), the decentralized-democratic model (Polish), and the inclusive-partnership model (Czech). Practical tools for community activation have been systematized, including direct funding mechanisms through Village Funds, «zero unemployment» technologies, and methods for collaborative service design involving vulnerable population groups. Particular attention is paid to comparing financial levers for supporting initiatives and integrating digital solutions into the social sphere of communities for the 2025–2026 period. The necessity of adapting identified European practices to strengthen Ukraine's adaptive-volunteer model under martial law and for the subsequent social regeneration of territories is substantiated. It has been specified that European communities are gradually moving away from rigid administration in favor of flexible social ecosystems, with the experience of France and

Germany proving that the sustainability of social initiatives directly depends on the depth of their institutionalization and the state's willingness to invest in preventive mechanisms of inclusion. The French case of creating social jobs illustrates a strategic approach where significant financial investments in the employment of vulnerable groups are seen as a justified tool for preventing the social isolation of entire regions and the marginalization of territories. It is noted that this experience is extremely valuable for Ukraine, as it offers a transition from passive payments to the active integration of citizens into the socio-economic life of the community.

Key words: territorial community, local self-government, social initiatives, social economy, civil society, volunteering.

Дата першого надходження статті до видання: 16.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 13.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 31.05.2026

Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

