

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 8.*

DOI: 10.32702/2307-2156.2022.8.12

УДК 342.951:[349.3-624](477)

*О. В. Матюшенко,
аспірант кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної
служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

БАГАТОКАНАЛЬНЕ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

*О. Matiushenko,
Postgraduate student of the Department of Regional Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil
Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

MULTI-CHANNEL FINANCING OF SOCIAL PROJECTS

У статті детально проаналізовано можливі механізми, форми, джерела та способи фінансування соціально значущих програм і проєктів в Україні, а також запропоновано структуру багатоканального фінансування соціальних проєктів. Обґрунтовано, що відповіддю на пошук додаткових ресурсів (фінансових і матеріальних) для вирішення проблем соціальної сфери, розвитку інфраструктури тощо є механізм багатоканального фінансування соціальних проєктів. З'ясовано, що механізм багатоканального

фінансування полягає в акумуляції бюджетних та позабюджетних ресурсів з джерел та у спосіб, що не заборонені законодавством.

Запропоновано структуру багатоканального фінансування соціальних проєктів в Україні за такими напрямками: проєктне / грантове фінансування; бюджетне фінансування / співфінансування; благодійність. Обґрунтовано, що основною умовою забезпечення багатоканального фінансування соціальних проєктів є їх відповідність вимогам, пріоритетам та цінностям джерел фінансування, інвесторів, грантодавців та фондів.

In details it was analysed the potential mechanisms, forms, sources and methods of financing socially significant programs and projects in Ukraine, as well as the structure of multi-channel financing of social projects. It is substantiated that the mechanism of multi-channel financing of social projects is an answer to the search for additional resources (financial and material) to solve the problems of the social sphere, infrastructure development, etc. It was found that the mechanism of multi-channel financing consists in the accumulation of budgetary and extra-budgetary resources from sources and in a way that are not prohibited by law.

It was suggested the structure of multi-channel financing of social projects in Ukraine is proposed in the following directions: project / grant financing - state and international funds, as well as bank loans; budget financing / co-financing – local budgets, targeted programs, tools and technologies of public-private partnership, as well as capital of state and private enterprises, including social ones; charity - fundraising, crowdfunding, endowment, volunteer support, as well as self-financing.

It is justified that in the current conditions of Ukraine's development and the need for its post-war reconstruction, will be of great importance and of course, the use of the mechanism of multi-channel financing of social, infrastructural and other projects. It was determined that the main condition for ensuring multi-channel financing of social projects is their compliance with the following

requirements: specific programs or projects of the Recovery Plan of Ukraine, tasks of state, sectoral and local development programs, priorities and requirements of state and international funds and tender conditions; values of investors, donors and charitable foundations. In order to ensure the active use of the multi-channel financing mechanism, it was recommended to increase the level of awareness of the initiators of social projects due to the possibilities and methods of obtaining funds at the expense of funds with the help of fundraising, crowdfunding, endowment and the volunteer support.

Ключові слова: *багатоканальне фінансування, соціальний проєкт, соціальний розвиток, бюджетне фінансування, гранти, фандрайзинг.*

Keywords: *multi-channel financing, social project, social development, budget financing, grants, fundraising.*

Постановка проблеми. Після ухвалення Плану відновлення України у липні 2022 року [11], реалізація якого передбачає досягнення трьох важливих цілей для післявоєнної держави, зокрема: стійкість для забезпечення соціальної економічної та екологічної стійкості; відновлення шляхом пошуку ефективних управлінських рішень для відновлення найважливіших соціальних та економічних процесів; модернізація для забезпечення стійкого економічного розвитку та підвищення рівня добробуту населення. Планом відновлення України передбачено реалізації низки національних програм і проєктів, на реалізацію яких потрібно близько 750 млрд. дол., 2/3 з яких має бути забезпечено за рахунок фінансової підтримки партнерів України, зокрема гранти, позики тощо. Таким чином фінансування зазначених проєктів і програм є можливим за рахунок коштів з державного, місцевих бюджетів, позабюджетних джерел, а також коштів, які передбачаються на відновлення України. Такий підхід вимагає пошуку нових механізмів фінансування інвестиційних, інфраструктурних, інноваційних та соціальних проєктів, одним із яких може бути механізм багатоканального фінансування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багатоканальне фінансування у сучасних наукових джерелах в основному розглядалось крізь призму сфери охорони здоров'я [2] та управління закладами освіти [7; 8; 13]. В цілому питанням фінансування соціально значимих проєктів займалися такі вітчизняні науковці як: Бехверхнюк Т. та Сенча І. [1; 17; 18], Вакуленко В. та Берданова О. [4]. Також для здійснення детального аналізу механізму багатоканального фінансування соціально значущих проєктів було використання джерела з питань проєктного менеджменту в публічній сфері [6; 10], інноваційні форми та способи отримати фінансову підтримку [5; 7; 8; 9], а також низку нормативно-правових актів, що регулюють цю сферу [3; 12; 14-16]. Зазначені наукові джерела дали змогу комплексно дослідити джерела, способи та умови забезпечення багатоканального фінансування соціально значущих проєктів в Україні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз можливих механізмів, форм і способів фінансування соціально значущих програм і проєктів в Україні, а також визначення структури багатоканального фінансування соціальних проєктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Специфікою чинної в Україні моделі фінансування соціальних проєктів є окремі фінансові механізми. Найбільш поширеними механізмами є бюджетне фінансування цільових соціальних програм, державна підтримка інвестиційних соціальних проєктів та державне фінансування соціальних послуг за допомогою технології соціального замовлення. Ці способи фінансування соціальних проєктів є найбільш типовими для України, однак вони не можуть охопити всі аспекти соціального розвитку та вирішення соціальних проблем. Тому механізм акумуляції ресурсів із різноманітних джерел через багатоканальне фінансування є найбільш оптимальним в сучасних умовах.

Необхідність пошуку додаткових ресурсів, фінансових в першу чергу, для соціальної сфери, розвитку інфраструктури тощо є актуальним питанням для України. Для вирішення цих питань має бути забезпечено модернізацію

фінансового забезпечення шляхом створення механізму багатоканального фінансування. Це може бути забезпечено шляхом розширення позабюджетних джерел та орієнтація на результат. Отже, сутність багатоканального фінансування полягає в акумуляції матеріальних, фінансових та інших ресурсів з джерел та у спосіб, що не є забороненими законодавством. Такими джерелами і способами отримання ресурсів для досягнення цілей сталого розвитку можемо назвати кілька. Мова йде про такі:

- кошти з державного бюджету, зокрема державних фондів, що діють у різних сферах і контролюються різними державними інституціями;
- кошти місцевих бюджетів та позабюджетні кошти місцевого самоврядування;
- фінансові ресурси державних фондів;
- фінансові ресурси міжнародних фондів у формі грантів;
- державні, регіональні та місцеві цільові програми;
- збір пожертв (фандрайзинг, краудфандинг, ендаумент);
- волонтерський рух;
- банківські кредити;
- комерційна діяльність державних підприємств, доходи від якої спрямовуються на визначені цілі;
- самофінансування, членські внески, проведення благодійних та інших заходів тощо.

Це найбільш поширені джерела та способи фінансування соціальних проектів в Україні. А механізм багатоканального фінансування соціальних проектів, в першу чергу, передбачає поєднання різних видів фінансування: бюджетного, грантового, спонсорського, а також коштів бізнесу і громадян. Станом на сьогодні, відповідно до чинного законодавства, основними формами багатоканального фінансування в Україні є: проектне та грантове фінансування, що здійснюється через діяльність спеціальних (державних і недержавних) фондів, публічно-приватне партнерство, фандрайзинг. У табл.

1. можемо зобразити схематично структуру багатоканального фінансування, яка може бути застосована для реалізації соціально значимих проєктів в Україні.

Таблиця 1. Структура багатоканального фінансування соціальних проєктів

Проєктне / грантове фінансування	Бюджетне фінансування / співфінансування	Благодійність
Державні фонди	Публічно-приватне партнерство	Фандрайзинг
Міжнародні фонди	Місцеві бюджети	Краудфандинг
Банківські кредити	Цільові програми	Ендаумент
	Підприємства (державні, комерційні)	Волонтерський рух
		Самофінансування

Проєктне фінансування в цілому визначається як фінансування інвестиційних проєктів, відповідно до якого проєкт є способом обслуговування боргових зобов'язань. Відбувається оцінювання об'єкта інвестицій з точки зору його прибутковості, тобто забезпечення виплати отриманих позик. Основними забезпеченнями за такими угодами є безпосередньо проєкт та активи, що беруть у ньому участь [6; 10]. Механізмом проєктного фінансування державних інвестиційних проєктів можемо вважати діяльність Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), який почав діяти із 2012 року [3]. Власне його започаткування стало стартом формування стабільного фінансового інституту в Україні. Ще одним компонентом у цьому напрямку є започаткування та функціонування Українського культурного фонду [16], який діє із 2018 року. Фінансова підтримка поданих на конкурси проєктів здійснюється відповідно до затверджених порядків: порядок підготовки, оцінки та відбору проєктів, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів відповідного фонду; порядок використання коштів фонду.

Особливістю грантового фінансування є надання спеціалізованими фондами ресурсної підтримки за принципами: адресності (цільового характеру); конкурсності в наданні фінансування (за результатами експертизи); безоплатності та безповоротності фінансових коштів (за умови зобов'язання отримання суспільної корисності та цільового використання коштів). Адже гранти – це цільові кошти, що надаються на реалізацію соціальних проєктів, благодійних програм, а також на проведення досліджень, навчання та інші суспільно важливі цілі на безповоротній основі благодійними організаціями. Обов'язковою умовою отримання гранту є звітування про використання отриманих коштів і результати, що настали після реалізації проєкту. також умовою отримання гранту є не тільки наявна потреба чи проблема, а й запропонований алгоритм її вирішення та обґрунтована сума коштів.

Гранти поділяються на такі види: на програми та на розвиток потенціалу, наприклад наукові дослідження, підтримку діяльності, участь у заходах тощо. Особливістю такого грантового механізму є можливість знаходження та інвестування в найбільш ефективний спосіб вирішення наявних актуальних проблем [18, с. 105]. Фінансування соціальних проєктів з допомогою грантів можна вважати відповідними соціальними інвестиціями, що дають змогу розвивати людські ресурси, створювати нові робочі місця соціальні послуги та в цілому поліпшувати умови життя населення.

Публічно-приватне партнерство (ППП) – це спосіб залучення внутрішніх ресурсів розвитку на регіональному і місцевому рівнях, механізм активізації фінансування соціальних програм і проєктів, що спроможні сформувати мультиплікативних ефект. Відповідно до Закону України «Про державно-публічне партнерство» [15], воно представляє рівноправне та взаємовигідне співробітництво між органами публічної влади та приватними інвесторами у межах реалізації проєктів, спрямованих на вирішення важливих для певної території соціально-економічних проблем. Механізм PPP закладає підвалини для спільної відповідальності держави,

територіальної громади і бізнесу за розвиток пріоритетних секторів регіональної економіки. В першу чергу мова йде про інфраструктурні проекти, модернізацію сфери ЖКГ, житлове будівництво, розвиток енергетики, інноваційного та венчурного підприємництва, формування регіональної інформаційної та освітньої систем. Важливою умовою проектів ППП, відповідно до Закону, є їх довготривалий характер (більше ніж 5 років), розподіл ризиків по проекту між публічним і приватним партнерами та мати вищі техніко-економічні показники ніж під час його реалізації без приватного партнера.

Фандайзинг (від англ. fund – фонд, raising – піднімання) – означає збирання коштів індивідів та організацій на реалізацію соціально значущих проектів. Як зазначають Вакуленко В. та Берданова О., це поширена в світовій практиці діяльність з пошуку джерел фінансування та ресурсів для реалізації певного проекту або ж для підтримання діяльності (існування) організації [4, с. 198]. Такі проекти спрямовуються переважно на вирішення таких проблем: підтримка освіти, боротьба з бідністю, подолання насильства тощо. А в цілому, для фандрайзингу є кілька основних напрямків:

- гранти міжнародних благодійних організацій і фондів;
- кошти з місцевого бюджету;
- участь у державних, регіональних цільових програмах;
- позика у комерційних кампаній і банків;
- збір різноманітних пожертв;
- кошти інших фондів.

В цілому фандрайзинг розглядається у двох аспектах: як наука про успішне переконання інших у своїй ідеї; як пошук та залучення людських, фінансових, матеріальних інформаційних ресурсів, що не можна забезпечити своїми зусиллями, але які є необхідними для реалізації проекту. Методи пошуку необхідних ресурсів, відповідно до світової практики є такі: екстенсивна стратегія – створення баз даних фондів і програм і віялове розсилання запитів та заявок; інтенсивна стратегія – ретельне планування і

доведення проекту до стану найбільш якісного та безпрограшного варіанту у відповідності до вимог одного фонду чи програми.

Також варто зазначити, що найбільш поширеним джерелом фінансування соціально-значимих проектів є благодійні фонди. Вони поділяються на два види: суб'єкти фандрайзингу (самі збирають кошти фізичних та юридичних осіб на реалізацію окремих проектів і самостійно здійснюють їх фінансування); об'єкти фандрайзингу (самі є донорами фінансових та інших ресурсів після звернення організацій, що займаються фандрайзингом). Основними формами фінансування благодійних фондів є: власне грант (пожертва, благодійний внесок); безвідсоткова фінансова допомога (передбачає повне або часткове повернення коштів); оплата послуг (на договірній основі).

Характеризуючи способи отримання фінансових ресурсів для реалізації соціальних проектів, варто вказати на ще один – краудфандинг. Цим терміном позначається колективна співпраця людей, що добровільно об'єднують власні ресурси через здебільшого віртуальну мережу для підтримки суспільно значимих проектів [9]. Краудфандингова платформа, на думку Гвоздя М. та Бондаренка Ю., це інтернет-майданчик для зустрічі потенційного інвестора й автора проекту [5, с. 132]. Як засвідчує світовий досвід, це доволі успішний спосіб отримання коштів на реалізацію проекту, цінності якого поділяють велика кількість людей, однак в Україні існує низка проблем для повноцінного його використання. Можемо виділити такі: на рівні держави в цілому – відсутність законодавчої бази, яка б регулювала трьохсторонню взаємодію «платформа – автор – інвестор»; на рівні платформи – відсутність інструментів перевірки проектів, що супроводжується ризиком збору коштів та підтримку проектів, що є неякісними або фейковими; на рівні автора проекту – наявність ризику, що сам проект і ідея може бути вкрадена; на рівні інвестора – існує ризик неповернення коштів, за умови коли вся сума не була зібрана. А в цілому, це доволі інноваційний для України спосіб отримання фінансування на

реалізацію соціальних проєктів, тому необхідно підвищити рівень обізнаності потенційних грантошукачів про можливості та способи отримання коштів на таких платформах.

Також варто зазначити ще один різновид отримання фінансової та іншої допомоги – ендаумент. Він представляє собою сукупність активів, що надаються у вигляді пожертви некомерційні організації з метою акумулювання, подальшого інвестування та отримання додаткового доходу. Інвестиційний дохід чи його частина спрямовується на поточну діяльність такої організації. В загальному значенні, ендаумент – це безстроковий дар у вигляді коштів або майна, що передаються організації на спеціальні цілі [7, с. 72].

В Україні такий вид збору коштів отримав своє визнання на законодавчому рівні, зокрема Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» визначено необхідність використання відсотків та дивідендів від управління благодійними ендаументами з метою надання благодійної допомоги бенефіціарам, що визначені благодійниками чи уповноваженими ними особами для виконання благодійних програм та спеціальної благодійної діяльності [14]. У Податковому кодексі України кошти ендаументу визначають як сума коштів чи цінних паперів, що вносяться благодійником у банк або небанківську фінансову установу, завдяки чому набувач благодійної допомоги отримує право на використання процентів або дивідендів, нарахованих на суму такого ендаументу. При цьому відповідно до п. 170.7 ст. 170 такий набувач не має права витратити або відчужувати основну суму такого ендаументу без згоди благодійника [12]. В Україні практичне використання сталих фондів знаходиться на етапі становлення і переважно зосереджується в освітній сфері, зокрема здійснюється інвестування інвестиційних освітніх і наукових проєктів, створення наукових лабораторій, упровадження інновацій в освітній процес [8, с. 120], тощо.

В цілому для забезпечення багатоканального фінансування під час реалізації соціального проєкту необхідним є дотримання низки умов, а саме:

- відповідність державним стратегічним напрямам, що мають бути зафіксовані у державній стратегії розвитку, зокрема одній із конкретних програм та чи проєктів, що визначені у Плані відновлення України;
- завданням державних галузевих, регіональних та місцевих програм розвитку;
- вимогам державних фондів, зокрема Державного фонду регіонального розвитку, Українського культурного фонду тощо;
- вимогам, цінностям та пріоритетам міжнародних фондів та донорських організацій;
- цінностям потенційних інвесторів, грантодавців та благодійних організацій.

Висновки з цього дослідження та перспективи в цьому напрямку. В результаті проведеного дослідження встановлено, що механізм багатоканального фінансування соціальних проєктів ґрунтується на поєднанні бюджетного та грантового фінансування, спонсорства/донорства, а також коштів бізнесу та громадян. Основними формами багатоканального фінансування в Україні є: проєктне і грантове фінансування через спеціальні фонди, державно-приватне партнерство та фандрайзинг.

Запропоновано структуру багатоканального фінансування соціальних проєктів, зокрема: в рамках проєктного / грантового фінансування визначено державні та міжнародні фонди, а також банківські кредити; бюджетне фінансування / співфінансування передбачає місцеві бюджети, цільові програми, інструменти та технології публічно-приватного партнерства, а також капітал державних та приватних підприємств у тому числі і соціальних; благодійність ґрунтується на використанні таких способів і джерел фінансування як фандрайзинг, краудфандинг, ендаумент, волонтерська підтримка, а також самофінансування. Основною умовою забезпечення багатоканального фінансування для реалізації соціального проєкту є його

відповідність вимогам, цінностям та пріоритетам зазначених каналів, способів та джерел фінансування, тобто інвесторів, грантодавців та фондів.

Література

1. Безверхнюк Т. Соціальний проект в державному управлінні: обґрунтування доцільності реалізації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 1. С. 32-39.

2. Виноградов О.В. Механізми державного управління багатоканальним фінансуванням системи охорони здоров'я України. дис. к-та держ. упр. : 25.00.02 / НАДУ при Президентові України, Київ, 2009. 196 с.

3. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку : постанова КМУ від 18 бер 2015 р. № 196 ; зі змінами від 05.04.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text>

4. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. ; за ред. В. М. Вакулєнка, О. В. Берданової. Київ : НАДУ, 2013. – 286 с.

5. Гвоздь М. Я., Бондаренко Ю. Г., Кулиняк І. Я. Краудфандинг як інструмент залучення коштів для фінансування стартап-проектів: аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 43. С. 131-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/26.pdf

6. Куриленко Т. П. Проектне фінансування. Київ : Кондор, 2006. 208 с.

7. Кушнір Н. С. Фандрайзинг та ендаумент, як форми додаткового фінансування державних навчальних закладів. *Педагогіка: традиції та інновації*. 2017 с. № 59. С. 70-73. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/ped/20feb2017/59.pdf>

8. Ловінська Л. Г., Левицька С. О., Осадча О. О. Ендаумент в діяльності вітчизняних закладів вищої освіти. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 119-128.

9. Манаєнко І. М., Діденко А. С. Краудфандинг як інноваційний інструмент розвитку бізнесу. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102780>

10. Пересада А. А., Майорова Т. В., Ляхова О. О. Проектне фінансування. Київ : КНЕУ, 2005. 736 с
11. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
12. Податковий кодекс України : за станом на 21.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
13. Попович Л. О. Управління фінансуванням закладів вищої освіти в Україні. *Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах* : мат. міжнар. науко.-практ. конф., 15-16 березня 2018 р. Ірпінь-Білосток, 2018. С. 50-34
14. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05 лип. 2012 р. № 5073-VI : зі змінами від 01.04.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>
15. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2404-VI ; зі змінами від 16.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
16. Про Український культурний фонд : Закон України від 23 бер. 2017 р. № 1976-VIII ; зі змінами від 19.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text>
17. Сенча І. А. Критеріальний апарат для оцінки умов реалізації складових національного проекту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=605>
18. Технологія управління соціальними проектами : монографія / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак та ін. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.

References

1. Bezverkhniuk, T. (2014), "Social project in the state administration: justification of feasibility of implementation", *Public administration: theory and practice*, vol. 1, Pp. 32-39.

2. Vynohradov, O. V. (2009), “ Mechanism of state management of multi-channel financing of the healthcare system of Ukraine ”, Ph.D. Thesis, Public Administration, NAPA, Kyiv, Ukraine.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution “Some issues of the State Fund for Regional Development”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text> (Accessed 11 August 2022).

4. Vakulenko, V. M. and Berdanova, O. V. (2013), *Instrumenty rehionalnoho rozvytku v Ukraini* [Tools of regional development in Ukraine], NAPA, Kyiv, Ukraine.

5. Hvozd, M. Ya., Bondarenko, Yu. H. and Kulyniak, I. Ya. (2020), “Crowdfunding as a tool for attracting funds for financing startup projects: analysis of foreign and domestic experience”, *Economics and enterprise management*, Vol. 43, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/26.pdf (Accessed 11 August 2022).

6. Kurylenko, T. P. (2006), *Proektne finansuvannia* [Project financing], Kondor, Kyiv, Ukraine.

7. Kushnir, N. S. (2017), “Fundraising and endowment as forms of additional financing of public educational institutions”, *Pedagogy: traditions and innovations*. Vol. 59, Pp. 70-73, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/ped/20feb2017/59.pdf> (Accessed 11 August 2022).

8. Lovinska, L. H., Levytska, S. O. and Osadcha O. O. (2019), “Endowment in the activities of domestic institutions of higher education”, *Economy, management and administration*, Vol. 3 (89), Pp. 119-128.

9. Manaienko, I. M. and Didenko, A. S. (2017), “Crowdfunding as an innovative tool for business development”, *Actual problems of economy and management*, Vol. 22, available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102780> (Accessed 12 August 2022).

10. Peresada, A. A., Maiorova, T. V. and Liakhova, O. O. (2005), *Proektne finansuvannia* [Project financing], KNEU, Kyiv, Ukraine.

11. Plan for the recovery of Ukraine (2022), available at: <https://recovery.gov.ua> (accessed 11 August 2022).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), “The Tax Code of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (accessed 12 August 2022).

13. Popovych, L. O. (2018), “Management of financing of higher education institutions in Ukraine”, Aktual'ni problemy menedzhmentu ta finansiv v suchasnykh hlobalizatsijnykh protsesakh : mat. mizhnar. nauko.-prakt. konf. [Actual problems of management and finance in modern globalization processes], Universytet DFS Ukrainy, Irpin-Bilostok, Ukraine, Pp. 50-34..

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Law of Ukraine “About charitable activities and charitable organizations”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (accessed 12 August 2022).

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Law of Ukraine “About public-private partnership”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (accessed 12 August 2022).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Law of Ukraine “About the Ukrainian Cultural Fund”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text> (accessed 12 August 2022).

17. Sencha, I. A. (2013), “Criterion apparatus for assessing the conditions of implementation of the components of the national project”, Public administration: improvement and development, Vol. 7, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=605> (accessed 12 August 2022).

18. Bezverhnyuk, T. M. Sencha, I. A. and Syvak, T. V. (2014), Tekhnolohiia upravlinnia sotsialnymi proektamy [Technology of managing social projects], ORIPA NAPA, Odesa, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.08.2022 р.