УДК 352.07:336.14:351.84
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/42.33

Шульга О.А.
доктор економічних наук, професор
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3230-3124

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ У ГРОМАДАХ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ДЕФІЦИТУ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

У статті висвітлено теоретико-методичні та практичні засади управління соціальними проєктами в територіальних громадах за умов бюджетних обмежень. Класифікація проєктів за змістом, тривалістю реалізації та способом фінансування слугує підґрунтям для оптимізації їхнього фінансового забезпечення. Застосування концепції альтернативної вартості видатків дає змогу виявляти приховані втрати під час ухвалення бюджетних рішень. Система багатокритеріального аналізу забезпечує ранжування проєктів за рівнем суспільної корисності, терміновості та цільової спрямованості. Визначено інструменти розширення ресурсної бази через публічно-приватне партнерство, соціальне підприємництво, гранти та благодійний капітал. Окреслено роль проєктних офісів, цифровізації (система DREAM) і залучення мешканців у розбудові інституційної спроможності громад.

Ключові слова: *соціальні проєкти, територіальна громада, дефіцит бюджету, альтернативна вартість, багатокритеріальне ранжування, публічно-приватне партнерство, проєктний офіс, проєктний менеджмент.*

Постановка проблеми. Завершальний етап децентралізації суттєво розширив коло повноважень органів місцевого самоврядування, переклавши обов'язок щодо забезпечення соціальних потреб мешканців безпосередньо на територіальні громади. Проте передача нових завдань відбулася в умовах скорочення доходної частини місцевих бюджетів, спричиненого релокацією бізнесу, зменшенням обсягів податкових надходжень та загальним зниженням економічної активності в регіонах. У результаті утворився критичний дисбаланс: потреба громадян у соціальному захисті зростає, а фінансові ресурси для утримання відповідної інфраструктури та втілення нових ініціатив є обмеженими. Більшість громад опинилися перед викликом, коли традиційні механізми кошторисно-бюджетного фінансування втратили ефективність, а дієві інструменти проєктного менеджменту – від оцінки суспільної корисності до залучення позабюджетного капіталу – досі не адаптовані до управлінської практики органів місцевого самоврядування.

У результаті склалася ситуація, за якої рішення про реалізацію соціальних проєктів ухвалюються спонтанно або під тиском поточних обставин, а не на основі економічних розрахунків і порівняння альтернатив. Це призводить до нераціонального розподілу ресурсів, недофінансування критично важливих ініціатив та зниження якості надання соціальних послуг. Подолання цієї суперечності вимагає перегляду підходів до місцевого самоврядування в соціальній сфері та системного впровадження інструментів проєктного аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації місцевого самоврядування та забезпечення його фінансово-економічної стійкості посідають чільне місце в сучасних наукових розвідках. Загальні концептуальні засади та інституційний вплив реформи децентралізації на ефективність публічного управління в об'єднаних територіальних громадах України ґрунтовно висвітлено у праці Л. Пронько, Т. Колесник та М. Гуцола [8]. Автори доводять, що передача повноважень на місця створила нові можливості для самоврядування, але водночас висунула підвищені вимоги до якості управлінських рішень. У свою чергу, Л. Котова зосереджує увагу на правових та організаційних аспектах реформування соціальної сфери, підкреслюючи, що децентралізація суттєво змінила вектор надання соціальних послуг, наблизивши їх безпосередньо до кінцевого споживача [5]. Концептуалізацію процесів розвитку соціальної сфери на рівні адміністративно-територіальних одиниць розроблено у дослідженні В. Гордієнка [3], де обґрунтовано необхідність системного підходу до формування соціальної інфраструктури громад. Проте практична реалізація таких концепцій наражається на суттєві ресурсні обмеження. Оцінку фінансової спроможності територіальних громад в умовах сучасних деструктивних викликів та обмеженості бюджетних надходжень наведено у праці Г. Джегура [4]. Науковець зазначає, що хронічний дефіцит місцевих бюджетів вимагає від органів місцевого самоврядування пошуку альтернативних, позабюджетних джерел фінансування та оптимізації видаткових статей. Для об'єктивної оцінки ресурсного базису громад та їхньої здатності витримувати фінансові навантаження О. Рудаченко, О. Угоднікова, В. Троян, І. Божидай, Д. Медведєв пропонують методологію побудови інтегральних показників соціально-економічного потенціалу [9], що є важливим підґрунтям для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

У контексті обмеженого бюджетного ресурсу особливого значення набуває проєктний підхід. Т. Шестаковська та А. Гайдук доводять ключову роль місцевих програм і цільових проєктів як основного драйвера соціально-економічного розвитку територій [10]. Для

© Шульга О.А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

підвищення якості розробки та супроводу таких ініціатив В. Мікуліч розглядає проєктний офіс як базовий інституційний інструмент реалізації соціальних проєктів у громаді, що дає змогу систематизувати проєктну діяльність та підвищити її результативність [7]. Сучасним вектором удосконалення проєктного менеджменту є використання цифрових технологій. Зокрема, А. Мармуляк, А. Тригуба, О. Маланчук, І. Тригуба обґрунтовують позитивний вплив цифрової трансформації громад на процеси ініціації та планування соціальних проєктів, що сприяє підвищенню їхньої прозорості й точності розрахунків [6]. Ю. Петрушенко та співавтори [1] провели емпіричний аналіз впливу партисипаторного фінансування міжнародних проєктів розвитку на соціальний капітал територіальних громад Сумської області, а Ю. Орел із колегами [2] здійснили систематичний огляд ролі проєктного менеджменту в оптимізації економічної ефективності післявоєнного відновлення українських громад.

Попри значний науковий доробок у сфері публічного урядування та фінансового менеджменту громад, поза увагою дослідників залишається низка важливих теоретико-методичних і прикладних питань. Перш за все, бракує цілісної методології першочерговості та відбору соціальних проєктів в умовах жорстких бюджетних обмежень, коли органи місцевого самоврядування змушені обирати між критично необхідними та перспективними соціальними ініціативами за відсутності об'єктивних критеріїв оцінювання їхнього довгострокового суспільного ефекту. Недостатньо розробленими залишаються практичні механізми диверсифікації джерел фінансування місцевих соціальних програм, зокрема інструменти залучення позабюджетних ресурсів через публічно-приватне партнерство, благодійний капітал, краудфандинг та міжнародну грантову допомогу. Крім того, потребують подальшої адаптації підходи до забезпечення життєздатності та сталого функціонування створених соціальних об'єктів після завершення фази їхнього безпосереднього проєктного фінансування. Окремого наукового осмислення вимагає розробка специфічних критеріїв оцінки ефективності управління соціальними проєктами в умовах підвищених безпекових, соціальних та екологічних ризиків, з якими стикаються територіальні громади.

Мета статті – обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління соціальними проєктами в громадах в умовах переходу до проєктно-орієнтованого фінансування.

Виклад основного матеріалу дослідження. У системі публічного урядування на рівні адміністративно-територіального устрою соціальні проєкти виступають ключовим механізмом практичної реалізації завдань соціальної політики. Впровадження проєктного підходу зумовлене зміною самої природи соціальних послуг, які в умовах децентралізації розглядаються не як пасивні бюджетні видатки, а як публічні блага місцевого значення [1–3]. Відповідно до концептуальних засад розвитку соціальної сфери, саме локальні органи самоврядування відповідають за якість та доступність цих благ. За своєю сутністю більшість соціальних послуг належать до категорії клубних або квазіпублічних благ: їм властивий високий рівень суспільної корисності, проте споживання таких послуг обмежене територіальними межами громади або цільовими групами мешканців.

Специфіка соціальних проєктів у громадах визначається двома ключовими вимірами: суб'єктним та об'єктним. Об'єктом проєктного впливу виступає соціальне середовище громади – рівень соціального захисту, інклюзивності та доступності середовища для різних груп мешканців. Суб'єктами реалізації є виконавчі органи місцевих рад, комунальні установи, громадські організації та залучені партнери.

З огляду на це, структура соціального проєкту в громаді охоплює такі складові:

I. Соціально орієнтовані цілі, спрямовані на розв'язання конкретної проблеми цільової групи (зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів чи одиноких осіб похилого віку).

II. Специфічний нормативно-методичний інструментарій, що визначається державними стандартами надання соціальних послуг та місцевими нормативними актами.

III. Структуру забезпечення проєкту, що охоплює пряме бюджетне фінансування, залучений позабюджетний капітал, наявну матеріально-технічну базу та кваліфікований персонал.

Для побудови ефективної системи проєктного менеджменту в органах місцевого самоврядування необхідна чітка класифікація соціальних проєктів. На нашу думку, доцільно виокремлювати такі їх види за основними ознаками:

1. За змістом та спрямованістю дій:

А) інфраструктурні – передбачають створення, модернізацію або адаптацію фізичного середовища (реконструкція реабілітаційних центрів, облаштування безбар'єрного простору);

Б) сервісні – орієнтовані на розширення спектра та підвищення якості надання безпосередніх соціальних послуг (запровадження послуги тимчасового відпочинку для батьків, які виховують дітей з інвалідністю, мобільні бригади соціально-психологічної допомоги);

В) інституційні – спрямовані на трансформацію системи управління (утворення проєктних офісів, цифровізацію обліку та надання послуг).

2. За тривалістю реалізації та характером результату:

А) короткострокові оперативні ініціативи – спрямовані на швидке реагування та подолання кризових ситуацій (наприклад, гуманітарне забезпечення або екстрена соціальна адаптація);

Б) стратегічні довгострокові проєкти – орієнтовані на системні зміни соціального потенціалу громади та створення стійких соціальних ефектів.

3. За способом фінансування:

А) бюджетно-орієнтовані – реалізуються виключно за рахунок місцевих та державних цільових програм;

Б) гібридні – передбачають співфінансування з залученням ресурсів міжнародних донорських організацій, приватного бізнесу через публічно-приватне партнерство та засобів соціального підприємництва.

Трансформація системи соціального захисту на рівні громад підтверджує, що соціальний проєкт не є просто сукупністю заходів із витрачання бюджетних коштів. Це, перш за все, інструмент капіталізації соціального потенціалу території, спрямований на отримання вимірюваного суспільного ефекту, що вимагає

від органів місцевого самоврядування переходу від формального виконання кошторису до розрахунку корисності та довгострокової стійкості кожної ініціативи [5].

Наведена класифікація засвідчує різнорідність соціальних проєктів громади, кожен з яких висуває специфічні вимоги до обсягів і характеру фінансування. Інфраструктурні, сервісні та інституційні ініціативи мають відмінну структуру витрат, що зумовлює потребу у формуванні відповідної ресурсної бази. У практиці місцевого самоврядування таке забезпечення здійснюється за рахунок трьох основних джерел:

• власні доходи місцевих бюджетів – податкові та неподаткові надходження, що утворюють основу фінансової автономії громади;

• державні трансферти – дотації та цільові субвенції на виконання делегованих повноважень;

• залучені позабюджетні кошти – гранти міжнародних організацій, благодійні внески та ресурси партнерських організацій.

В умовах скорочення податкових надходжень ключовим завданням виконавчих органів місцевих рад є діагностика бюджетного дефіциту. Вона передбачає розрахунок розриву між наявними доходами та реальними потребами громади для визначення граничних обсягів фінансування. Оскільки бюджетні обмеження унеможливлюють одночасну підтримку всіх ініціатив, виникає потреба в оцінці альтернативної вартості видатків [8]. Цей підхід полягає у зіставленні суспільної корисності різних напрямів використання одного й того самого фінансового ресурсу. Ухвалюючи рішення про фінансування конкретної ініціативи, громада свідомо відмовляється від вигід, які міг би принести альтернативний проєкт. Наприклад, спрямування коштів на покриття поточних операційних витрат закладу замість його енергоефективної модернізації означає відмову від подальшого скорочення комунальних платежів та розширення спектра соціальних послуг. Тобто розрахунок альтернативної вартості запобігає нераціональному розподілу ресурсів і створює підґрунтя для запровадження об'єктивних критеріїв відбору проєктів, здатних забезпечити максимальний соціальний ефект у межах наявного бюджету.

Наразі у сучасній управлінській практиці більшості громад прийняття рішень щодо фінансування соціальних ініціатив має реактивний характер і, зазвичай, спирається на наявні бюджетні можливості чи вимоги донорських організацій, а не на системну аналітику. Перехід до об'єктивного вибору вимагає впровадження багатокритеріального аналізу, який дозволяє оцінювати проєкти не за критеріями суб'єктивної доцільності, а за чітко визначеними вимірами. Першим із них є рівень суспільної корисності, що оцінюється через зіставлення витрат на реалізацію проєкту з очікуваними соціальними наслідками, такими як розширення доступу мешканців до базових послуг чи зниження соціальної напруги [9]. Другий вимір – терміновість – визначає критичність проблеми, даючи пріоритет ініціативам, зволікання з якими загрожує життєдіяльності громади або призводить до незворотних втрат інфраструктури. Третім виміром виступає цільова спрямованість, що відображає відповідність проєкту стратегічним пріоритетам громади та орієнтованість на вразливі групи населення (зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів чи осіб з інвалідністю). Формування на цій основі якісно-кількісної матриці з розрахунком інтегрального балу дає змогу виконавчим органам місцевих рад вибудувати прозорий черговий список проєктів для бюджетного фінансування.

Навіть за умови належного ранжування, хронічний дефіцит місцевих бюджетів унеможливлює покриття всіх пріоритетних потреб виключно власним коштом, що змушує громади шукати зовнішні ресурси. У практичній діяльності ключовим інструментом розширення фінансової бази стає залучення грантових програм міжнародних організацій і фондів, які наразі виступають основним джерелом покриття витрат на інституційні та сервісні проєкти. Поряд із цим поступово розвивається публічно-приватне партнерство, спрямоване на об'єднання ресурсів громади та приватного бізнесу для створення об'єктів соціальної інфраструктури зі спільним розподілом ризиків. Додатковими інструментами є соціальне підприємництво, що спрямовує отриманий прибуток на розв'язання локальних соціальних проблем [5], а також благодійний капітал і краудфандинг, які акумулюють кошти меценатів та мешканців для співфінансування окремих ініціатив. Інтеграція цих джерел у єдину систему управління зменшує залежність громади від бюджетного дефіциту та підвищує її стійкість до фінансових шоків.

Систематизація джерел фінансування та застосування об'єктивних критеріїв ранжування проєктів залишаються суто теоретичними конструкціями, якщо громада не володіє відповідною інституційною спроможністю для їхньої практичної імплементації. Ефективне оперування багатокритеріальними матрицями відбору, адміністрування грантових коштів і підтримка партнерських відносин із бізнесом вимагають від органів місцевого самоврядування розбудови спеціалізованої інфраструктури управління та цифровізації відповідних операційних процесів. Ключовим елементом перебудови управлінської моделі на базовому рівні виступає створення проєктного офісу – спеціалізованого структурного підрозділу або міжгалузевої робочої групи, що акумулює компетенції з розробки, супроводу та моніторингу ініціатив. Проєктний офіс виконує роль координаційного центру, який трансформує стратегічні пріоритети громади у конкретні проєктні заявки, здійснює пошук позабюджетних джерел фінансування та забезпечує наскрізний контроль виконання робіт. Його функціонування дає змогу подолати розпорошеність функцій між окремими виконавчими органами ради та перейти від фрагментарного виконання кошторисних завдань до системного портфельного управління [7].

Важливим драйвером підвищення прозорості та операційної ефективності проєктної діяльності є її цифровізація. Основним інституційним інструментом на національному рівні виступає Державна цифрова система управління відбудовою (DREAM), яка забезпечує повний цикл обліку соціальних та інфраструктурних проєктів – від фіксації потреби до введення об'єкта в експлуатацію. Впровадження DREAM та локальних CRM-систем дає змогу автоматизувати збір первинних даних, оптимізувати комунікацію з бенефіціарами соціальних послуг, моніторити виконання бюджетних показників у режимі реального часу, а також мінімізу-

вати корупційні ризики за рахунок відкритості даних для громадськості й донорів [6].

Завершальною ланкою інституційного забезпечення є залучення мешканців до процесу прийняття рішень щодо планування та реалізації проєктів. Використання інструментів партисипативного управління (партисипативні бюджети, громадські слухання, електронні консультації та соціологічні опитування) забезпечує верифікацію реальних потреб цільових груп. Пряма участь жителів громади у визначенні пріоритетів не лише підвищує якість проєктних рішень, а й формує відчуття власності стосовно створюваних публічних благ, що є необхідною умовою їхньої довгострокової соціальної стійкості.

Висновки. Управління соціальними проєктами в територіальних громадах в умовах дефіциту ресурсів вимагає докорінного переосмислення традиційних кошторисних підходів на користь проєктно-орієнтованого публічного урядування. Практична реалізація ініціатив у соціальній сфері спирається на чітке розмежування їх за функціональною спрямованістю (інфраструктурні, сервісні, інституційні) та строками втілення, що визначає відповідну структуру витрат і вибір оптимальних каналів покриття видатків.

Крім того, системне обмеження місцевих бюджетів зумовлює необхідність застосування інструменту оцінки альтернативної вартості видатків. Порівняння суспільної корисності різних варіантів використання обмежених фінансів мінімізує нераціональні витрати та створює підґрунтя для переходу від реактивного розподілу коштів до прозорого ранжування проєктів за критеріями корисності, терміновості та орієнтованості на вразливі групи населення. Водночас, забезпечення фінансової стійкості громад передбачає розширення ресурсної бази через інтеграцію позабюджетних джерел – залучення грантових програм, розвиток публічно-приватного партнерства, соціального підприємництва та благодійного капіталу. Ключовою умовою функціонування цієї моделі є розбудова інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, що реалізується шляхом створення проєктних офісів, цифровізації операційних процесів через систему DREAM і CRM-інструменти, а також залучення мешканців до процедур прийняття рішень.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі пов’язані з розробкою формалізованих математичних моделей багатокритеріального аналізу для автоматизованого ранжування проєктів у системі DREAM, а також у дослідженні механізмів оцінки довгострокового кумулятивного ефекту від залучення приватного капіталу в соціальну сферу громад.

Список використаних джерел:

1. Orel Yu., Nemyrovska O., Petrunenko Ia., Ovcharenko R., Romanenko K. Project Management's Role in Optimizing Economic Efficiency for Post-Conflict Recovery in Ukrainian Communities. *Journal of Applied Economic Sciences*. 2025. Vol. 20, No. 4 (90). P. 743–758. DOI: https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4(90).07ritha

2. Petrushenko Yu., Kostyuchenko N., Smolennikov D., Vorontsova A. Impact of the participatory financing of international development projects on social capital of the local communities. *Problems and Perspectives in Management.* 2017. Vol. 15, No. 3. P. 183–192. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.15(3-1).2017.02

3. Гордієнко В. Концептуальні засади розвитку соціальної сфери територіальних громад. *Аспекти публічного управління.* 2024. № 12 (3). С. 70–76. DOI: https://doi.org/10.15421/152439

4. Джегур Г. В. Фінансова спроможність громад: особливості в умовах сучасних викликів. *Публічне урядування.* 2024. № 3 (40). С. 58–71. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-8

5. Котова Л. В. Вплив реформи децентралізації на сферу соціального захисту населення в Україні. *Правовий часопис Донбасу.* 2024. № 3. С. 22–27. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4269-2024-88-22-27

6. Мармуляк А., Тригуба А., Маланчук О., Тригуба І. Вплив цифрової трансформації громад на ініціацію і планування соціальних проєктів. *Управління розвитком складних систем.* 2024. № 59. С. 62–72. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.62-72

7. Мікуліч В. Проєктний офіс як основний інструмент розробки та реалізації соціальних проєктів у громаді. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-124

8. Пронько Л., Колесник Т., Гуцол М. Вплив децентралізації на ефективність управління в об’єднаних територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62

9. Рудаченко О., Угоднікова О., Троян В., Божидай І., Медведєв Д. Побудова інтегральних показників соціально-економічного потенціалу територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems.* 2024. № 3. С. 93–97. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-14

10. Шестаковська Т., Гайдук А. Роль місцевих програм і проєктів у соціально-економічному розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2026. № 208. С. 168–174. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.168-174

References:

1. Orel Yu., Nemyrovska O., Petrunenko Ia., Ovcharenko R., Romanenko K. (2025). Project Management's Role in Optimizing Economic Efficiency for Post-Conflict Recovery in Ukrainian Communities. *Journal of Applied Economic Sciences*. Vol. 20, No. 4 (90). P. 743–758. DOI: https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4(90).07ritha

2. Petrushenko Yu., Kostyuchenko N., Smolennikov D., Vorontsova A. (2017). Impact of the participatory financing of international development projects on social capital of the local communities. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 15, No. 3. P. 183–192. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.15(3-1).2017.02

3. Hordiyenko V. (2024). Kontseptualni zasady rozvytku sotsialnoyi sfery terytorialnykh hromad [Conceptual foundations for the development of the social sphere in territorial communities]. *Aspekty publichnoho upravlinnya*. №12 (3). P. 70–76. DOI: https://doi.org/10.15421/152439

4. Dzhehur H. V. (2024). Finansova spromozhnist hromad: osoblyvosti v umovakh suchasnykh vyklykiv [Financial capacity of communities: specific features amidst modern challenges]. *Publichne uryaduvannya*. № 3 (40). P. 58–71. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-8

5. Kotova L. V. (2024) Vplyv reformy detsentralizatsiyi na cferu sotsialnoho zakhystu naselennya v Ukrayini [The impact of decentralization reform on the social protection sector in Ukraine]. *Pravovyy chasopys Donbasu*. №3. P. 22–27. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4269-2024-88-22-27

6. Marmulyak A., Tryhuba A., Malanchuk O., Tryhuba I. (2024). Vplyv tsyfrovoyi transformatsiyi hromad na initsiatsiyu i planuvannya sotsialnykh proyektiv [The impact of community digital transformation on the initiation and planning of social projects]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*. №59. P. 62–72. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.62-72

7. Mikulich V. (2024). Proyektnyy ofis yak osnovnyy instrument rozrobky ta realizatsiyi sotsialnykh proyektiv u hromadi [The project office as a key tool for developing and implementing social projects within the community]. *Ekonomika ta suspilstvo*. №69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-124

8. Pronko L., Kolesnyk T., Hutsol M. (2024) Vplyv detsentralizatsiyi na efektyvnist upravlinnya v obyednanykh terytorialnykh hromadakh Ukrayiny [The impact of decentralization on management efficiency in amalgamated territorial communities of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. №65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62

9. Rudachenko O., Uhodnikova O., Troyan V., Bozhyday I., Medvedyev D. (2024). Pobudova intehralnykh pokaznykiv sotsialno-ekonomichnoho potentsialu terytorialnykh hromad [Construction of integral indicators of the socio-economic potential of territorial communities]. *Modeling the development of the economic systems*. №3. P. 93–97. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-14

10. Shestakovska T., Hayduk A. (2026). Rol mistsevykh prohram i proyektiv u sotsialno-ekonomichnomu rozvytku terytorialnykh hromad [The role of local programs and projects in the socio-economic development of territorial communities]. *Ekonomichnyy prostir*. №208. P. 168–174. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.168-174

Shulha Olha
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

MANAGEMENT OF SOCIAL PROJECTS IN COMMUNITIES AMIDST DECENTRALIZATION AND LOCAL BUDGET SHORTFALLS

Amidst financial decentralization – compounded by the war and a chronic shortage of budgetary resources – territorial communities face an urgent need to enhance the efficiency of social sector management. The traditional line-item budgeting approach to fund allocation is losing its effectiveness, necessitating the adoption of project-oriented public governance. This article aims to develop theoretical-methodological foundations and practical tools for managing social projects within territorial communities, thereby optimizing the use of limited financial resources and ensuring institutional capacity. The study employs a combination of general scientific and specialized methods: a systems approach to examine social projects as an integrated system; classification analysis to group projects based on content, implementation timelines, and funding methods; and multi-criteria analysis alongside cost-benefit methodology to create a project ranking matrix based on social utility, urgency, and strategic focus. The research outlines the structural characteristics of various project types (infrastructure, service-oriented, and institutional) and analyzes how these characteristics influence the selection of funding sources. The study substantiates the use of the opportunity cost criterion to identify hidden losses in expenditure allocation and to mitigate the risk of underfunding critical initiatives. Furthermore, it proposes mechanisms to address budget deficits by attracting non-budgetary capital, such as public-private partnerships, social entrepreneurship, international grant programs, and charitable contributions. The role of the institutional framework for project management has been defined, encompassing the operation of project offices, the digitalization of processes via the DREAM system and CRM tools, and the engagement of residents in decision-making through participatory procedures. The findings provide a practical foundation for local government executive bodies to develop local development programs, optimize budget expenditures, and build a prioritized project portfolio for attracting international aid and private investment.

Keywords: *social projects, territorial community, budget deficit, opportunity cost, multi-criteria ranking, public-private partnership, project office, project management.*

JEL classification: H72, H83, O22, R58

Дата надходження статті: 11.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 05.10.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026