

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАГАЛЬНО-УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ
ПІДГОТОВКИ**

Рудницька Анастасія Юріївна



**Особливості управління грантовими проєктами в
неприбуткових організаціях в Україні**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф. Вікторія НЕХАЙ

Запоріжжя, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАГАЛЬНО-
УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми

«Менеджмент».



В.В. НЕХАЙ

(підпис) (ініціалитапрізвище)

24 листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 менеджменту та публічного
 адміністрування



С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО

(підпис) (ініціалитапрізвище)

24 листопада 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
 здобувача вищої освіти

Рудницької Анастасії Юріївни

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Особливості управління грантовими проектами в неприбуткових організаціях в Україні» науковий керівник роботи д.е.н., проф. Нехай В. В. затверджені наказом ректора університету від 24 листопада 2025 року № 601 - 3
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 7 лютого 2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: дані статистичної звітності, офіційних сайтів організацій, матеріали власних досліджень під час виробничої (переддипломної) практики
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - 1) Теоретико-методологічні основи управління грантовими проектами в неприбутковому секторі

- 2) Дослідження особливостей управління грантовими проєктами в неприбутковій організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»
- 3) Удосконалення управління грантовими проєктами в неприбуткових організаціях на прикладі організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»

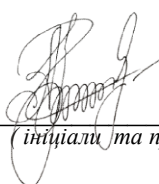
5. Перелік графічного матеріалу: *таблиці, рисунки*

6. Дата видачі завдання 25 листопада 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	25.11.2025	виконано
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні основи управління грантовими проєктами в неприбутковому секторі	05.12.2025	виконано
3	Розділ 2 Дослідження особливостей управління грантовими проєктами в неприбутковій організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»	24.12.2025	виконано
4	Розділ 3 Удосконалення управління грантовими проєктами в неприбуткових організаціях на прикладі організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»	23.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	03.02.2026	виконано
6	Попередній захист роботи	05.02.2026	виконано

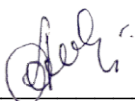
Здобувач вищої освіти
(підпис)



(ініціали та прізвище)

РУДНИЦЬКА А. Ю.

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи



НЕХАЙ В. В.

АНОТАЦІЯ

Рудніцька А. Ю. Особливості управління грантовими проектами в неприбуткових організаціях в Україні. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, Запоріжжя, 2026.

У магістерській роботі досліджено особливості управління грантовими проектами в діяльності неприбуткових організацій України в умовах соціально-економічних трансформацій, воєнного стану та зростання ролі громадянського суспільства. Обґрунтовано значення грантової діяльності як ключового інструменту забезпечення фінансової стійкості, реалізації місії та досягнення соціального впливу неприбуткових організацій.

У роботі проаналізовано теоретико-методологічні підходи до управління грантовими проектами, розкрито сутність і класифікацію грантів, а також визначено специфіку їх реалізації в неприбутковому секторі. Окрему увагу приділено дослідженню особливостей проектного менеджменту в неприбуткових організаціях, зокрема в частині стратегічного планування, управління ресурсами, взаємодії з донорами, дотримання принципів прозорості та підзвітності.

На основі аналізу діяльності громадської організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» здійснено оцінку ефективності управління грантовими проектами, виявлено ключові управлінські проблеми, ризики та обмеження, що впливають на результативність грантової діяльності. Досліджено практичні підходи до організації проектної роботи, формування проектного портфеля та використання грантових ресурсів.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління грантовими проектами в неприбуткових організаціях, а також розроблено стратегію грантової діяльності, спрямовану на посилення інституційної спроможності, підвищення сталості проектів і довгострокового соціального ефекту. Запропоновані підходи враховують сучасні міжнародні практики управління проектами та можуть бути адаптовані до умов українського неприбуткового сектору.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання її результатів у діяльності неприбуткових організацій, грантових менеджерів і керівників проектів для вдосконалення системи управління грантовими ініціативами, підвищення ефективності залучення та використання донорських ресурсів, а також посилення соціального впливу реалізованих проектів.

Ключові слова: грантові проекти, управління проектами, неприбуткові організації, грантова діяльність, проектний менеджмент.

ANNOTATION

Rudnytska A. Y. Features of Grant Project Management in Non-Profit Organizations in Ukraine. On the rights of the manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". – Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia, 2026.

The master's thesis examines the features of grant project management in Ukrainian non-profit organizations under conditions of social transformation, wartime challenges, and the growing role of civil society. The study substantiates the importance

of grant activities as a key instrument for ensuring financial sustainability, fulfilling organizational missions, and achieving social impact in the non-profit sector.

The research analyzes theoretical and methodological approaches to grant project management, clarifies the essence and classification of grants, and identifies the specific characteristics of their implementation in non-profit organizations. Particular attention is paid to the specifics of project management in the non-profit sector, including strategic planning, resource management, donor relations, and compliance with transparency and accountability principles.

Based on a case study of the non-profit organization “Center for Social Business Development ‘Initiative’”, the effectiveness of grant project management is assessed, and key managerial challenges, risks, and constraints affecting project performance are identified. The study explores practical approaches to organizing project activities, managing project portfolios, and utilizing grant resources.

As a result of the research, directions for improving the effectiveness of grant project management in non-profit organizations are substantiated, and a grant activity strategy aimed at strengthening institutional capacity, enhancing project sustainability, and achieving long-term social impact is developed. The proposed approaches take into account modern international project management practices and can be adapted to the conditions of the Ukrainian non-profit sector.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying its findings in the activities of non-profit organizations, grant managers, and project leaders to improve grant management systems, increase the efficiency of attracting and using donor resources, and enhance the social impact of implemented projects.

Key words: grant projects, project management, non-profit organizations, grant activity, project management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ В НЕПРИБУТКОВОМУ СЕКТОРІ.....	11
1.1. Сутність та класифікація грантових проєктів у діяльності неприбуткових організацій.....	11
1.2. Особливості управління грантовими проєктами в неприбуткових організаціях.....	18
1.3. Закордонний досвід реалізації грантових проєктів у неприбутковому секторі.....	32
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ В НЕПРИБУТКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЦЕНТР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ «ІНІЦІАТИВА».....	45
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива».....	45
2.2. Аналіз управлінських підходів та результатів грантової діяльності організації.....	50
2.3. Оцінка ефективності управління грантовими проєктами в організації....	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЦЕНТР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ «ІНІЦІАТИВА».....	65
3.1. Перспективи розвитку грантової підтримки неприбуткових ініціатив в Україні.....	65
3.2. Напрями підвищення ефективності управління грантовими проєктами.....	69
3.3. Розробка стратегії грантової діяльності організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива».....	75
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	96
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформацій українського суспільства, посилення ролі громадського сектору та зростаючої потреби у вирішенні соціально значущих проблем, грантова діяльність неприбуткових організацій набуває особливої актуальності. Саме неприбуткові організації відіграють важливу роль у впровадженні інноваційних підходів до розв'язання питань місцевого розвитку, соціальної інтеграції, захисту прав людини та забезпечення базових потреб вразливих верств населення.

Грантові проекти, як інструмент залучення фінансових ресурсів, дозволяють неприбутковим організаціям реалізовувати власну місію, розширювати спектр послуг і розвивати партнерство з органами влади, бізнесом та міжнародними донорами. Проте ефективне управління такими проектами потребує спеціалізованих знань, високого рівня інституційної спроможності, здатності до стратегічного планування та дотримання принципів прозорості, підзвітності й сталості.

Водночас в Україні управління грантовими проектами у неприбутковому секторі стикається з низкою викликів, серед яких: недостатній рівень проектної культури, обмеженість організаційних ресурсів, нестабільне фінансування, а також потреба у дотриманні складних процедур подання, реалізації та звітування перед донорами. Розв'язання цих проблем потребує аналізу сучасних підходів до управління грантовими проектами, вивчення кращих практик та розробки дієвих механізмів їх впровадження в умовах української реальності.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей управління грантовими проектами в неприбуткових організаціях України та обґрунтуванні напрямів підвищення їх ефективності на прикладі діяльності ГО «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання дослідження*:

- розкрити сутність, класифікацію та специфіку грантових проєктів у діяльності неприбуткових організацій;
- охарактеризувати особливості управління грантовими проєктами в неприбутковому секторі;
- проаналізувати закордонний досвід реалізації грантових проєктів та можливості його адаптації в Україні;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ГО «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»;
- дослідити управлінські підходи та результати реалізації грантів у зазначеній організації;
- оцінити ефективність управління грантовими проєктами на прикладі організації;
- визначити перспективи розвитку грантової підтримки неприбуткових ініціатив в Україні;
- сформулювати напрями підвищення ефективності управління грантовими проєктами;
- розробити практичні рекомендації щодо стратегії грантової діяльності для ГО «Ініціатива».

Об'єктом дослідження виступає управлінська діяльність у сфері грантових проєктів неприбуткових організацій.

Предметом дослідження є управлінські підходи, механізми та інструменти реалізації грантових проєктів у неприбутковому секторі.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, застосовано аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до управління грантовими проєктами, порівняльний метод – для вивчення закордонного досвіду, системний підхід – для оцінки діяльності неприбуткової організації в контексті управління грантами. Метод анкетування було використано для збору емпіричних даних, а також проведено SWOT-аналіз для визначення

сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у реалізації грантових проєктів.

Елементи наукової новизни:

уточнено зміст та специфіку управління грантовими проєктами в контексті діяльності українських неприбуткових організацій з урахуванням сучасних викликів та потреб сектора;

систематизовано основні управлінські підходи до реалізації грантових ініціатив, які застосовуються в практиці неприбуткових організацій, із виокремленням сильних та слабких сторін;

уперше на прикладі ГО «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» проведено комплексний аналіз ефективності управління грантовими проєктами з позиції досягнення результативності, підзвітності, прозорості та сталості впроваджених рішень;

обґрунтовано напрями удосконалення управління грантовою діяльністю у неприбуткових організаціях на основі емпіричних даних, інституційного аналізу та практики закордонних моделей;

запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення проєктної спроможності організацій громадянського суспільства, що можуть бути адаптовані до умов вітчизняного неприбуткового сектора.

Інформаційне забезпечення. Інформаційне забезпечення дослідження охоплює нормативно-правові акти України щодо діяльності неприбуткових організацій, міжнародні документи (зокрема, Цілі сталого розвитку ООН), методології управління проєктами (PM², P3M3), а також наукові публікації, аналітичні звіти та статистичні дані. Використано матеріали вітчизняних і міжнародних донорських організацій, дослідження експертів з питань проєктного менеджменту, а також емпіричні дані з діяльності ГО «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива».

Практична значущість роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані неприбутковими організаціями для вдосконалення підходів до управління грантовими проєктами, підвищення їх ефективності,

прозорості та відповідності стратегічним цілям. Запропоновані рекомендації спрямовані на посилення інституційної спроможності ОГС, оптимізацію взаємодії з донорами та ефективніше використання грантових ресурсів у сучасних соціально-економічних умовах України.

Апробація результатів роботи.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 72 найменування, додатків на 2 сторінках. Основний зміст роботи викладений на 89 сторінках і містить 14 таблиць, 1 рисунок. Загальний обсяг роботи 103 сторінки.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження особливостей управління грантовими проєктами в неприбуткових організаціях в Україні дають підстави сформулювати наступні висновки:

У межах аналізу сутності та класифікації грантових проєктів встановлено, що грантова підтримка є ключовим інструментом забезпечення фінансової спроможності неприбуткових організацій в Україні, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Гранти функціонують не лише як джерело ресурсів, а і як каталізатор соціальних змін, інституційного розвитку та стратегічного зростання громадських структур. Вивчення наукових підходів до типологізації грантів засвідчує наявність значної варіативності у класифікаційних моделях, що відображають різні аспекти цього інструменту – за джерелами фінансування, розміром і формою надання, видом витрат, організаційно-правовим статусом грантоотримувачів, кількістю виконавців, доступністю конкурсів тощо. У контексті управління грантовими проєктами така класифікація є практично значущою, оскільки дозволяє неприбутковим організаціям ефективно орієнтуватися у системі донорської підтримки, формувати релевантні проєктні заявки, оптимізувати ресурсне планування та забезпечувати відповідність вимогам грантодавців.

Аналіз правових та інституційних засад управління грантовими проєктами в Україні засвідчив, що національна нормативно-правова база у сфері грантової діяльності характеризується фрагментарністю, відсутністю єдиного законодавчого акта та недостатнім рівнем регламентації процедур управління грантовими ресурсами у неприбутковому секторі. Наявні правові механізми визначають загальні принципи надання та використання грантів, однак не охоплюють повною мірою специфіку роботи громадських організацій та виконавців проєктів у форматі грантового фінансування. Інституційне середовище управління грантами в Україні є багаторівневим і

включає як державні органи, так і міжнародні донорські структури, приватні фонди, агентства технічної допомоги, а також спеціалізовані інституції (наприклад, Український культурний фонд, Український ветеранський фонд, Український національний офіс Erasmus+ тощо). При цьому ключова роль у формуванні грантової екосистеми належить саме недержавним суб'єктам, які забезпечують гнучкість, тематичну спрямованість та інноваційність фінансування. Разом з тим, наявна інституційна архітектура не є цілісною, а механізми координації між різними учасниками грантового процесу залишаються слабо розвиненими. У правовому полі відсутні чітко визначені стандарти управління грантовими проектами, що ускладнює процеси прозорості, підзвітності та сталості реалізації таких ініціатив.

Проведений аналіз теоретичних підходів до розуміння механізмів управління грантовими проектами в неприбуткових організаціях дозволяє констатувати, що ефективное грантове управління передбачає цілісну систему взаємопов'язаних інструментів, процедур і ресурсів, спрямованих на досягнення проєктних цілей, забезпечення прозорості діяльності та стійкого розвитку організації. Ключовими частинами механізму управління виступають: стратегічне планування, пошук релевантних донорських програм, підготовка проєктних заявок, адміністрування та імплементація проєктів, фінансовий менеджмент, моніторинг і оцінка результатів, а також звітування перед донорами й стейкхолдерами. Ефективність цих процесів залежить від інституційної спроможності організації, наявності кваліфікованого персоналу, цифрових інструментів управління, налагоджених партнерств і внутрішніх політик. Особливого значення набувають стандартизовані підходи до управлінського циклу, орієнтовані на результат (RBM – Results-Based Management), які забезпечують системність прийняття рішень, обґрунтованість розподілу ресурсів і досягнення вимірюваного соціального ефекту. Разом з тим, практика управління грантовими проектами в українському неприбутковому секторі залишається

неоднорідною та залежить від масштабу організації, її досвіду, рівня організаційної зрілості та умов зовнішнього середовища.

Проведений аналіз дозволяє охарактеризувати ГО «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» як структурно зрілу, функціонально спроможну та стратегічно орієнтовану організацію громадянського суспільства, яка ефективно реалізує проекти у сфері соціального підприємництва, підтримки вразливих груп населення та інституційного розвитку громад. Організація демонструє високу гнучкість у реагуванні на суспільні виклики, зокрема в умовах воєнного стану, та ефективно трансформує грантові ресурси у стійкі соціальні зміни. Діяльність ГО «Ініціатива» вирізняється системністю, орієнтацією на інновації, міжсекторальною взаємодією та прагненням до побудови інклюзивного підприємницького середовища. Розгалужене партнерство з міжнародними донорами, участь у європейських програмах та реалізація широкого спектра тематичних ініціатив свідчать про високий рівень довіри до організації, її експертизу та здатність до ефективної реалізації проектів. Функціональна структура організації, побудована за принципами проєктного менеджменту, забезпечує чіткий розподіл завдань і дозволяє підтримувати безперервність ключових процесів: від аналітичного супроводу грантової діяльності до налагодження зовнішньої комунікації та логістичного забезпечення. Пріоритетність аналітично-інформаційної частини у внутрішній структурі організації свідчить про стратегічну орієнтацію на планування, прогнозування та забезпечення стійкості ініціатив.

Аналіз грантової діяльності ГО «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» у 2016–2024 роках засвідчує наявність ефективної управлінської моделі, яка поєднує стратегічне бачення, адаптивність до викликів зовнішнього середовища та чітке ресурсне планування. Організація реалізує цілісний цикл управління проєктами – від формування ідеї до оцінки впливу, – що забезпечує сталу реалізацію суспільно значущих ініціатив у соціальній, економічній, освітній і гуманітарній сферах. Грантова стратегія ГО

«Ініціатива» відзначається послідовністю, багатопрофільністю та орієнтацією на актуальні потреби громади. Проекти організації спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок, молоді, підприємців і громадських лідерів, що свідчить про чітке розуміння соціального контексту та ефективну сегментацію цільових груп. Результативність діяльності підтверджується як кількісними показниками (кількість реалізованих ініціатив, обсяг залучених коштів), так і якісними (глибина впливу, масштаб партнерств, рівень інституційної довіри). Управлінські підходи організації базуються на системному аналізі потреб бенефіціарів, логіко-структурному плануванні, використанні сучасних цифрових інструментів управління, залученні експертного середовища та чіткому внутрішньому розподілі функцій. Особлива увага приділяється моніторингу ефективності проєктів, прозорості фінансової звітності та формуванню довгострокової цінності для цільових спільнот. Фінансовий аналіз за 2022–2024 роки демонструє поступове зростання обсягів надходжень (зокрема грантових коштів), що свідчить про фінансову стійкість організації. Збалансована структура витрат, домінування програмної частини у видатках та позитивна динаміка добровільних внесків підтверджують здатність ГО «Ініціатива» ефективно використовувати ресурси, дотримуючись принципів цільового фінансування та підзвітності.

Оцінка ефективності управління грантовими проєктами ГО «ЦРСБ «Ініціатива» засвідчила високий рівень результативності, економічності, організаційної сталості та соціального впливу. Середній рівень реалізації проєктів становить 94%, при цьому більшість ініціатив досягають заявлених цілей, а 87% бенефіціарів відзначають практичну користь від участі. Організація демонструє позитивну динаміку у зниженні частки адміністративних витрат (з 32,1% у 2022 р. до 29,2% у 2024 р.) за зростання кількості охоплених осіб і стабільних витрат на одного учасника. Водночас спостерігається зміцнення кадрової бази, цифровізація управління та впровадження проєктних стандартів, зокрема логіко-структурних матриць і

електронної звітності. Соціальний вплив діяльності посилюється: зростає частка учасників, які ініціюють зміни у своїх громадах (з 21% до 31%), а географія проєктів охопила 7 областей. Інтегральна оцінка ефективності управління становить 4,85 бала з 5, що свідчить про зразковий рівень управлінської спроможності. Таким чином, ГО «Ініціатива» підтверджує статус ефективної неприбуткової організації, здатної до масштабування, адаптації та забезпечення стійкого соціального ефекту в умовах викликів сьогодення.

Аналіз сучасного стану та тенденцій грантової підтримки в Україні свідчить про її ключову роль у зміцненні громадянського суспільства, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Гранти виступають не лише джерелом фінансування, а й потужним механізмом інституційного розвитку, мобілізації громад та впровадження структурних змін у соціальній, гуманітарній і економічній сферах. Серед основних тенденцій – зростання підтримки з боку міжнародних донорів, поступова інституціоналізація національних фінансових механізмів, цифровізація процесів, акцент на регіональні ініціативи, професіоналізація грант менеджменту та активізація крос-секторальних партнерств із бізнесом. Це відкриває широкі можливості для НПО, але водночас вимагає підвищення управлінської спроможності, стратегічного планування й адаптивності до змін. SWOT-аналіз засвідчив, що розвиток грантової підтримки має сильні сторони та реальні перспективи, однак пов'язаний із ризиками зовнішньої залежності, виснаження команд і конкуренції за ресурси. Тому сталий розвиток неприбуткових організацій потребує не лише фінансування, а й інвестицій у людський капітал, внутрішні системи управління, прозорість і результативність діяльності.

Підвищення ефективності управління грантовими проєктами у неприбуткових організаціях потребує системного підходу, що охоплює як організаційний розвиток, так і стратегічне планування, кадрове забезпечення, цифрову трансформацію та прозору взаємодію з донорами. Запропоновані напрями вдосконалення – від посилення інституційної спроможності до

розвитку систем моніторингу, оцінювання та управління ризиками – створюють цілісну модель управління, здатну адаптуватися до динамічного середовища та зростаючих вимог донорів. У контексті діяльності ГО «Ініціатива» інтеграція цих підходів дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й посилити довіру з боку партнерів і донорів, сприяючи сталому розвитку організації та розширенню соціального впливу її проєктів.

Стратегія грантової діяльності громадської організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» має ґрунтуватися на цілісному системному підході, що поєднує стратегічне планування, інституційний розвиток, проєктне управління та врахування динаміки зовнішнього середовища. Визначено, що ефективне залучення та реалізація міжнародних грантів потребують не лише організаційної спроможності, а й високої управлінської культури, сформованої проєктної команди та здатності до адаптації в умовах змін. У процесі розробки стратегії грантової діяльності акцент зроблено на доцільності використання фазової моделі життєвого циклу проєкту, яка дозволяє логічно структурувати проєктну діяльність, забезпечити контроль і прозорість на кожному етапі, а також створити умови для ефективного моніторингу та оцінки результативності. Особливе значення надається впровадженню сучасних інструментів управління, формуванню міждисциплінарних команд і створенню гнучких організаційних структур, здатних до швидкого реагування на виклики середовища. Проаналізовано ключові компоненти управління грантовими проєктами, зокрема: структурування проєкту, управління ресурсами, ризиками та комунікаціями, а також забезпечення якісного супроводу реалізації. Виокремлено значення управлінських фаз, від початкового планування до завершальної експлуатації результатів, що дозволяє здійснювати цілісне управління повним проєктним циклом.

Таким чином, стратегія грантової діяльності організації має базуватись на принципах комплексності, адаптивності, результативності й підзвітності. Це створює підґрунтя для ефективного залучення фінансування, формування

стабільних партнерств, досягнення соціально значущих результатів і забезпечення сталого розвитку організації в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Власова І. Фінансування вищої освіти у країнах Європи. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=pednauk_2019_5_4 (дата звернення: 30.07.2025).
2. Громадська організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива». URL: <https://clarity-project.info/edr/39022938> (дата звернення: 30.07.2025).
3. Громадянське суспільство України: сучасні практики та виклики розвитку : аналіт. доповідь / В. М. Яблонський, Т. В. Андріученко, І. Е. Бекешкіна [та ін.] ; за заг. ред. О. А. Корнієвського, Ю. А. Тищенко , В. М. Яблонського. – Київ : НІСД, 2018. 128 с.
4. Демуз І. Фандрайзинг і грантрайтинг як особливий фінансовий механізм міжнародної підтримки наукових проєктів в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 43. С. 12–20. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=825355> (дата звернення: 30.07.2025).
5. Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 30.07.2025).
6. Звіти про кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання за період 2015-2021. Сайт Державної служби статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2020/ks_opfg/ks_opfg_0120.htm (дата звернення: 30.07.2025).
7. ІСАР Єднання. URL: <https://ednannia.ua/ednannia-about> (дата звернення: 30.07.2025).

8. Керівництво з управління проектами розвитку : інтерактивний навчальний посібник / колектив авторів; за заг. ред. І. Є. Цепенди, С. О. Кропельницької. ІваноФранківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. 352 с.
9. Кисельова О. М. Роль громадянського суспільства у розбудові сучасної соціальної держави: конституційно-правові засади. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. Випуск 2 (6). С. 38–43.
10. Кобеля-Звір М. Я. Грантове фінансування венчурних фондів як інструмент розвитку інноваційного бізнесу і соціальних проектів в Україні. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2636> (дата звернення: 30.07.2025).
11. Кобеля-Звір М. Грантознавство як галузь знань про гранти. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-10> (дата звернення: 30.07.2025).
12. Кобеля-Звір М.Я. Основні підходи до визначення поняття гранту. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 16–21. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/57> (дата звернення: 30.07.2025).
13. Кобеля-Звір М.Я., Вовчак О.Д. Механізм організації процесу грантового фінансування суб'єктів підприємницької діяльності. *SworldJournal*. Issue 22. Part 3. P. 42–53. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj22-03-038/3980> (дата звернення: 30.07.2025).
14. Ліпич Л. Інтеграція управління проектами та менеджменту: нові тенденції в неприбуткових організаціях. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. № 3(39). С. 83–92. URL:

- <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-83-92> (дата звернення: 30.07.2025).
15. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Економіка замкнутого типу як передумова парадигми сталого економічного розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1 (77). С. 36-44. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022>
16. Максак І., Радченко М. Європейські гранти у контексті неформальної освіти. URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/83/82> (дата звернення: 30.07.2025).
17. Опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності. Pact Inc., 2015-2018. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/11840830095b58982de29a5407265026.pdf> (дата звернення: 30.07.2025).
18. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
19. Павленко А. В. Значення та роль грантрайтингу у сучасному розвитку культури України. *Стан та перспективи розвитку культурологічної науки : зб. тез доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (22 груд. 2022 р.) / [редкол.: В. Л. Мозговий (голов. ред.) та ін.]*. – Миколаїв, 2022. С. 79–82. URL: <http://libs.mfknu.kim.mk.ua/handle/123456789/2196> (дата звернення: 30.07.2025).
20. Панасюк В. М. Інститути громадянського суспільства як суб'єкти реалізації державної молодіжної політики. *Юридичний вісник*. 2019. № 2. С. 38-43.
21. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI База даних «Законодавство України». URL:

- <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 30.07.2025).
22. Про стан розвитку громадянського суспільства України в 2021 році та його зміни на початку 2022 року. Доповідь Національного інституту стратегічних досліджень. Заг. ред. Ю. Каплан. Київ. 2022. 56 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.15> (дата звернення: 30.07.2025).
23. Указ Президента України «Про Стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки» від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40017> (дата звернення: 30.07.2025).
24. Хомутенко А., Луценко І. Особливості оподаткування неприбуткових установ та організацій в період дії воєнного стану на території України. *Збірник наукових праць*. 2022. №1-2 С.24-37. DOI:10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-27-33
25. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <http://www.chaszmin.com.ua/> (дата звернення: 30.07.2025).
26. Шумило О. М. До питання ключових інститутів громадянського суспільства. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2023. Вип. 3. С. 35-43 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlduvs_2023_3_5 (дата звернення: 30.07.2025).
27. Ang K., Sankaran S., Killen C. Value for Whom, by Whom: Investigating Value Constructs in Nonprofit Project Portfolios. *Project Management Research and Practice*. 2016. Vol. 3. DOI: <http://dx.doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5038> (дата звернення: 30.07.2025).
28. Arab Renaissance for Democracy and Development (ARDD-Jordan). Donors & intermediaries: Critical self-awareness and a conversation guide (Paper No. 2). Collaborate Action for Collective Impact Series. Amman, Jordan: ARDD-Jordan, 2024. October. URL: <https://ardd-jo.org/wp->

- <content/uploads/2024/10/DONORS-INTERMEDIARIES-CRITICAL-SELF-AWARENESS-AND-A-CONVERSATION-GUIDE.pdf> (дата звернення: 30.07.2025).
29. Aubry M., Hobbs B., Thuillier D. A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO. *International Journal of Project Management*. 2007. Vol. 25, No. 4. P. 328–336.
30. Bartolome L. O. Portfolio, Programme, and Project Management (P3M3): An assessment to maturity level. *International Journal of English Literature and Social Sciences*. 2022. Т. 7, № 3. С. 214–216. DOI: <https://doi.org/10.22161/ijels.73.30> (дата звернення: 30.07.2025).
31. Browning, B. A. Grant writing for dummies.– Hoboken: John Wiley & Sons, 2016. 336 p.
32. CAF Resource Centre. Common Assessment Framework. Brussels: EIPA, 2020. URL: <https://www.eipa.eu/caf> (дата звернення: 30.07.2025).
33. Caramidaru V. I. The Projectification of Nonprofit Organizations: Insights from (and for) Multi-Project Management Research // Proceedings of the 13th International Management Conference «Management Strategies for High Performance», 31st October–1st November. – Bucharest, Romania, 2019.
34. Center for Strategic and International Studies. Ensuring NGO Accountability for Reconstruction and Humanitarian Relief in Ukraine. 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/ensuring-ngo-accountability-reconstruction-and-humanitarian-relief-ukraine> (дата звернення: 30.07.2025).
35. Clegg S., Killen C. P., Biesenthal C., Sankaran S. Practices, Projects and Portfolios: Current Research Trends and New Directions. *International Journal of Project Management*. 2018. Vol. 36, No. 5.
36. Common Assessment Framework (CAF). Guidelines for implementing the CAF 2020. – Maastricht: European Institute of Public Administration (EIPA), 2020. URL: <https://www.eupan.eu/wp->

- <content/uploads/2020/06/Guidelines-for-implementing-the-CAF.pdf> (дата звернення: 30.07.2025).
37. Derenskaya Y. Organizational Project Management Maturity. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3, № 2. С. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-25-32> (дата звернення: 30.07.2025).
38. European Commission. Directorate-General for Digital Services (DIGIT), Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²). The PM² Project Management Methodology Guide (v 3.1). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2799/970188> (дата звернення: 30.07.2025).
39. European Commission. Social Innovation in Europe. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/social> (дата звернення: 30.07.2025).
40. Fleming, T., Ringer, A., Jansen, P. Unrestricted Funding for Nonprofits. The Bridgespan Group. 2022. URL: <https://www.bridgespan.org/insights/library/philanthropy/unrestricted-funding> (дата звернення: 30.07.2025).
41. FundsforNGOs. 9 Grant Management Challenges and How to Overcome Them. 2025. URL: <https://www2.fundsforngos.org/articles-listicles/9-grant-management-challenges-and-how-to-overcome-them> (дата звернення: 30.07.2025).
42. Golini R., Kalchschmidt M., Landoni P. Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33, No. 3. P. 650–663.
43. GrantConnect – Canadian Government Grant Platform. URL: <https://grantconnect.ca/> (дата звернення: 30.07.2025).
44. Gürcan B. Potential Implementation of Blockchain Technology by Non-Governmental Organizations and the Legal Framework of the Tokenization

- for Donation. *Nottingham Insolvency and Business Law E-Journal*. 2022. Vol. 10.
- 45.Hoefer R. FUNDED! Essentials of Grant Writing for the Human Services (Second Edition). 2024, 186 p. URL: https://cognella-titles-sneakpreviews.s3.amazonaws.com/83888-1A-URT/83888-1A_SP.pdf (дата звернення: 30.07.2025).
- 46.Joint Financial Management Improvement Program (JFMIP). Blockchain Prototype Testing Report. – U.S. Department of the Treasury, 2020. URL: <https://fiscal.treasury.gov> (дата звернення: 30.07.2025).
- 47.Khalil-Oliwa, O., Jonek-Kowalska I. Determinants of the Effectiveness of Risk Management in the Project Portfolio in the FinTech Industry. *Risks*. 2024. Vol. 12, No. 7. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12070111> (дата звернення: 30.07.2025).
- 48.Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002–2021 [2022], Stowarzyszenie Klon-Jawor. URL: <https://publicystyka.ngo.pl/kategoria/raporty-badan-klon-jawor> (дата звернення: 30.07.2025).
- 49.Landoni P., Corti B. Project management standards of governmental development agencies : paper presented at PMI® Global Congress 2010 EMEA, Milan, Italy. – Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2010. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/relief-projects-cycle-management-optimize-6784> (дата звернення: 30.07.2025).
- 50.MitOst e.V. та European Cultural Foundation. Tandem Ukraine programme: a platform for cultural collaboration and capacity building. URL: <https://www.tandemforculture.org/programmes/tandem-ukraine/> (дата звернення: 30.07.2025).
- 51.MSI (Tetra Tech). MEASURE Project: Monitoring, Evaluation and Learning for Ukraine. 2023. URL: <https://www.msiworldwide.com/projects/ensuring-us-government-funding-is-achieving-results-in-ukraine> (дата звернення: 30.07.2025).

- 52.NGO-RMSD (Turkey): NGO Resource Management System for Disaster Relief. URL: <https://ngo-rmsd.gov.tr> (дата звернення: 30.07.2025).
- 53.Ojiako, U., Petro, Y., Marshall, A., Williams, T. The impact of project portfolio management practices on the relationship between organizational ambidexterity and project performance success. *Production Planning and Control*. 2023. Vol. 34, No. 3. P. 260–274. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1909168> (дата звернення: 30.07.2025).
- 54.Peak Grantmaking. Principles for Peak Grantmaking. URL: <https://www.peakgrantmaking.org/principles/> (дата звернення: 30.07.2025).
- 55.PricewaterhouseCoopers. Global portfolio and programme management survey. July 2017. URL: <https://www.pwc.ch/en/publications/2017/global-ppm-survey.pdf> (дата звернення: 30.07.2025).
- 56.Proença D., Borbinha J. Maturity Models for Information Systems – A State of the Art. *Procedia Computer Science*. 2016. Vol. 100. С. 1042–1049. DOI: 10.1016/j.procs.2016.09.251.
- 57.Project Management Institute. Project Management Institute: home of project management. URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 30.07.2025).
- 58.Prostir Edu. Освітні програми для громадського сектору. 2024 URL: <https://edu.prostir.ua> (дата звернення: 30.07.2025).
- 59.Silvius A. J. G., Schipper R. Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resources and Sustainability Studies*. 2014. №. 2.
- 60.Smith N., Works E.G. The complete book of grant writing: learn to write grants like a professional / Nancy Burke Smith, E. Gabriel Works. – Chicago (Hoboken, NJ): Sourcebooks, 2012. 320 p.
- 61.Smith N.B., Tremore J. The everything grant writing book: create the perfect proposal to raise the funds you need / Nancy Burke Smith, Judy Tremore. – [S.l.]: [s.n.], 2008.

62. Subedi S., Wagner R. Portfolio Management in Non-Governmental Organizations // The Handbook of Project Portfolio Management / ред. D. Lock, R. Wagner. London : Routledge, 2018.
63. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainability Development A/RES/70/1. United Nations 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/> (дата звернення: 30.07.2025).
64. Trocki M. Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2019.
65. U.S. Department of State. Risk Management Best Practices (PRM). 2022. URL: <https://www.state.gov/prm-funding-guidelines-and-resources> (дата звернення: 30.07.2025).
66. Unger B. N., Rank J., Gemünden H. G. Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture. Project Management Journal. 2015. Vol. 45, No. 6. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21458> (дата звернення: 30.07.2025).
67. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). URL: <https://www.unido.org/> (дата звернення: 30.07.2025).
68. USAID. Ukraine Country Development Cooperation Strategy. 2023. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> (дата звернення: 30.07.2025).
69. Wawak S., Woźniak K. Evolution of Project Management Studies in the XXI Century. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2020. Vol. 13, No. 4. P. 797–817.
70. Wells M. K. Grantwriting Beyond the Basics: Proven Strategies Professionals Use to Make Their Proposals Work. Book 1 / Michael K. Wells. – Portland: Portland State University, 2005. 128 p.
71. World Bank. Project cycle. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/projectcycle> (дата звернення: 30.07.2025).