

УДК 005.8:005.334:336.531.2  
JEL Classification: M10, M21, G32, H83

БОНДАРЄВА Т. І.<sup>1</sup>

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ГРАНТОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2026.2.10>

*Постановка проблеми.* В умовах активного розвитку міжнародних грантових програм та зростання потреб територіальних громад у додаткових фінансових ресурсах особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності залучення грантового фінансування та забезпечення конкурентоспроможності громад у процесі участі в грантових конкурсах. Попри значну кількість грантових можливостей, багато громад не мають достатнього досвіду у сфері грантрайтингу та проектного менеджменту, що підвищує ризик помилок при реалізації грантових проектів. *Метою статті* є дослідження основних ризиків, що виникають у процесі підготовки грантових заявок територіальними громадами, визначення причин їхнього виникнення та можливих наслідків, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності залучення громадами грантового фінансування. *Методологічною основою* дослідження є системний підхід до управління проектами, методи аналізу, узагальнення та порівняння практичних підходів до управління ризиками у грантовій діяльності. *Виклад основного матеріалу.* У статті розглянуто ключові ризики грантового менеджменту, серед яких відсутність стратегічного підходу до фандрайзингу, невідповідність проекту пріоритетам донора, технічні помилки при подачі заявки, недостатній рівень підготовки команди та неефективне планування ресурсів. Проаналізовано причини виникнення ризиків, їхні можливі наслідки, а також запропоновано практичні рекомендації щодо їх уникнення. *Оригінальність та практична значимість* дослідження полягає у систематизації основних ризиків грантового менеджменту та адаптації рекомендацій до сучасних потреб територіальних громад України. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Ефективне управління ризиками є важливою умовою успішної реалізації грантових проектів та залучення зовнішнього фінансування. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення практичних моделей оцінювання ризиків у грантовій діяльності громад.

**Ключові слова:**

грантовий менеджмент, управління ризиками, грантові проекти, територіальні громади, проектний менеджмент.

### RISK MANAGEMENT IN GRANT MANAGEMENT FOR TERRITORIAL COMMUNITIES

*Problem Statement.* In the context of the active development of international grant programs and the growing need of territorial communities for additional financial resources, issues related to improving the effectiveness of attracting grant funding and ensuring the competitiveness of communities in grant competitions have become particularly relevant. Despite the large number of grant opportunities available, many communities lack sufficient experience in grant writing and project management, which increases the risk of errors during the implementation of grant-funded projects. *The aim of the article is* to examine the main risks arising in the process of preparing grant applications by territorial communities, identify the causes

<sup>1</sup> **Бондарєва Тетяна Іванівна**, канд. техн. наук, доцент, учений секретар, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

**Bondareva Tatiana**, Candidate of Sciences (Technical), Associate Professor, learned secretary, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-1834-8174>

**e-mail:** [t.bondareva@khai.edu](mailto:t.bondareva@khai.edu)



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



and potential consequences of these risks, and develop practical recommendations for improving the effectiveness of attracting grant funding. *Methodology.* The methodological basis of the study is a systemic approach to project management, as well as methods of analysis, generalization, and comparison of practical approaches to risk management in grant activities. *Findings.* The article examines the key risks of grant management, including the absence of a strategic approach to fundraising, project misalignment with donor priorities, technical errors in the application submission process, insufficient team capacity, and ineffective resource planning. The causes of these risks, their possible consequences, and practical recommendations for their mitigation are analyzed. *Originality and Practical Value.* The originality and practical significance of the study lie in the systematization of the main risks of grant management and the adaptation of recommendations to the current needs of territorial communities in Ukraine. *Conclusions and Prospects for Further Research.* Effective risk management is a crucial prerequisite for the successful implementation of grant projects and the attraction of external funding. Further research may focus on the development of practical models for risk assessment in the grant activities of territorial communities.

**Keywords:**

grant management, risk management, grant projects, territorial communities, project management.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах грантовий менеджмент став одним із ключових інструментів розвитку територіальних громад. Після початку повномасштабної війни в Україні значно зросла кількість міжнародних програм підтримки, фондів та донорських ініціатив, спрямованих на відновлення інфраструктури, розвиток соціальних послуг, підтримку освіти, культури, молоді, енергетичної стійкості та місцевого економічного розвитку. Сьогодні громади мають доступ до великої кількості грантових можливостей від міжнародних організацій, урядів інших держав, благодійних фондів та програм технічної допомоги. Проте на практиці далеко не всі громади можуть ефективно скористатися цими можливостями. Однією з основних причин є недостатня кількість досвідчених грантрайтерів та фахівців з проектного менеджменту. В результаті навіть перспективні ідеї можуть не отримати фінансування через помилки в підготовці заявки або недостатню проектну досвідченість команди. Так, дослідження грантової спроможності українських громад, проведене компанією BDO у 2024 – 2025 роках, показало, що більшість громад стикаються з дефіцитом знань та ресурсів у сфері грантового менеджменту [1]. При цьому 94,5 % опитаних громад висловили потребу у додатковому навчанні щодо роботи з грантовими програмами. Це свідчить про недостатній рівень інституційної підготовки та наявність значних ризиків на етапі підготовки грантових заявок.

Крім того, аналіз окремих грантових програм демонструє, що лише частина заявників отримує фінансування. Так, у межах державної програми підтримки підприємництва «Власна справа» у листопаді 2024 року

було підтримано 881 проект із понад двох тисяч поданих заявок, тобто рівень успішності становив менше 50 %. Подібна ситуація характерна і для грантових конкурсів, у яких беруть участь територіальні громади.

Отже, зростання кількості грантових конкурсів та високий рівень конкуренції актуалізують необхідність дослідження ризиків, пов'язаних із підготовкою грантових заявок. Ефективне управління такими ризиками є важливою передумовою підвищення якості проектних пропозицій та збільшення рівня залучення грантового фінансування громадами. Саме тому питання управління ризиками у грантовому менеджменті є особливо актуальним для територіальних громад в сучасних умовах. Вміння своєчасно визначити ризики, проаналізувати їхні причини та запобігти можливим наслідкам дозволяє громадам підвищити якість грантових заявок, більш ефективно використовувати наявні ресурси та збільшувати шанси на залучення фінансової підтримки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що питання грантового менеджменту, фандрайзингу, проектного управління та управління ризиками активно розглядаються в українській науковій та навчально-методичній літературі. Сучасні дослідження зосереджені на необхідності стратегічного підходу до грантової діяльності та підвищенні ефективності використання зовнішнього фінансування для розвитку організацій і територіальних громад. Зокрема, у статті [2], присвяченій стратегічному управлінню грантовою діяльністю, підкреслюється взаємозв'язок між залученням грантових ресурсів і довгостроковим розвитком організацій. Автори акцентують увагу на тому, що грантові





проекти мають розглядатися не як окремі ініціативи, а як інструменти реалізації стратегічних цілей, що передбачає необхідність узгодження діяльності з пріоритетами донорів та внутрішніми ресурсами організацій. Практичні аспекти грантового менеджменту детально висвітлено в навчально-практичних посібниках [3 – 5], де розглядаються етапи підготовки грантових заявок, особливості взаємодії з донорами, планування проєктів та типові помилки, яких припускаються заявники. У цих роботах особлива увага приділяється розвитку навичок грантрайтингу та підвищенню якості проєктної документації. Окремий напрям досліджень стосується розвитку грантової спроможності громад та органів місцевого самоврядування. У зазначених методичних матеріалах [3 – 5] підкреслюється важливість формування професійних команд, здатних ефективно працювати з міжнародними та національними донорами, а також необхідність інтеграції грантової діяльності в систему місцевого розвитку. Теоретичну основу досліджень доповнюють праці з проєктного менеджменту [6], де розглядаються питання планування, управління ресурсами та оцінювання ризиків у проєктній діяльності. Тут управління ризиками визначається як ключовий елемент успішної реалізації проєктів, що дозволяє мінімізувати втрати та підвищити ефективність управлінських рішень.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що попри наявність напрацювань у сфері проєктного менеджменту та грантової діяльності, питання ризиків у грантовому менеджменті, зокрема в контексті діяльності територіальних громад, розглядаються фрагментарно та недостатньо системно. Здебільшого дослідження зосереджуються на загальних підходах до управління проєктними ризиками, тоді як специфіка ризиків саме грантових проєктів у громадах, їх класифікація, оцінювання та механізми мінімізації залишаються недостатньо розкритими. Це зумовлює потребу в подальшому науковому опрацюванні даної проблематики.

Особливо важливим є формування в громадах стратегічного підходу до грантової діяльності, адже гранти сьогодні – це не лише додаткове фінансування, але й реальний механізм розвитку, відновлення та підвищення стійкості в умовах сучасних викликів. Успішний грантовий менеджмент – це не лише вміння написати сильну заявку, а й здатність передбачати та мінімізувати ризики. Біль-

шість помилок у грантовій діяльності виникають через відсутність стратегії, неуважність до вимог донора, слабку комунікацію або недостатню оцінку власних можливостей.

Отже, **метою статті** є дослідження основних ризиків у грантовому менеджменті, визначення причин їхнього виникнення та можливих наслідків, а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності грантової діяльності громад шляхом впровадження ефективних інструментів управління ризиками.

Об'єктом дослідження є процес грантового менеджменту в територіальних громадах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління ризиками в процесі підготовки грантової заявки є системним процесом, спрямованим на своєчасне виявлення потенційних загроз та мінімізацію їхнього впливу на результат участі у грантовому конкурсі. Ефективне управління ризиками дозволяє підвищити якість проєктної заявки, забезпечити її відповідність вимогам донора та збільшити ймовірність отримання фінансування. Для забезпечення ефективного управління ризиками на етапі підготовки грантової заявки територіальна громада повинна:

- мати чітке стратегічне бачення своїх потреб та пріоритетів відновлення і розвитку;
- розуміти свої сильні та слабкі сторони;
- обирати релевантних донорів;
- реально оцінювати власні ресурси;
- системно аналізувати попередній досвід реалізації грантових проєктів.

У разі ігнорування ризиків в процесі підготовки грантових заявок територіальні громади можуть зіткнутися з низкою системних проблем, що негативно впливають на результативність участі у грантових конкурсах, а саме:

- відмова у фінансуванні;
- втрата репутації серед донорів;
- зрив термінів реалізації проєкту;
- неефективне використання ресурсів;
- конфлікти в команді;
- фінансові труднощі;
- неможливість отримувати гранти у майбутньому.

На рисунку 1 наведемо загальну схему процесу управління ризиками у грантовому менеджменті.

Першим етапом процесу управління ризиками є їхня ідентифікація, що передбачає

виявлення потенційних загроз у грантовій діяльності громади, встановлення передумов їхнього виникнення, а також прогнозування можливих наслідків у разі їх реалізації.

Так, у процесі грантової діяльності територіальних громад пропонується виділити такі ризики:

- відсутність системного підходу до пошуку грантів;
- недостатній досвід підготовки проєктних заявок;
- незрозуміння вимог донорів;
- технічні помилки під час подачі документів;

- слабкі навички проєктного менеджменту та управління ризиками в грантовій діяльності.

Серед причин визначених ризиків можна виділити, зокрема, низький рівень професійної підготовки команди, нестачу необхідної інформації, часові обмеження, невідповідність проєктної ідеї умовам конкурсу, обмежені організаційні можливості громади тощо. Серед можливих негативних наслідків цих ризиків, можна назвати: відхилення заявки донором, нецільове використання ресурсів, зрив термінів реалізації проєкту тощо (рисунок 1).

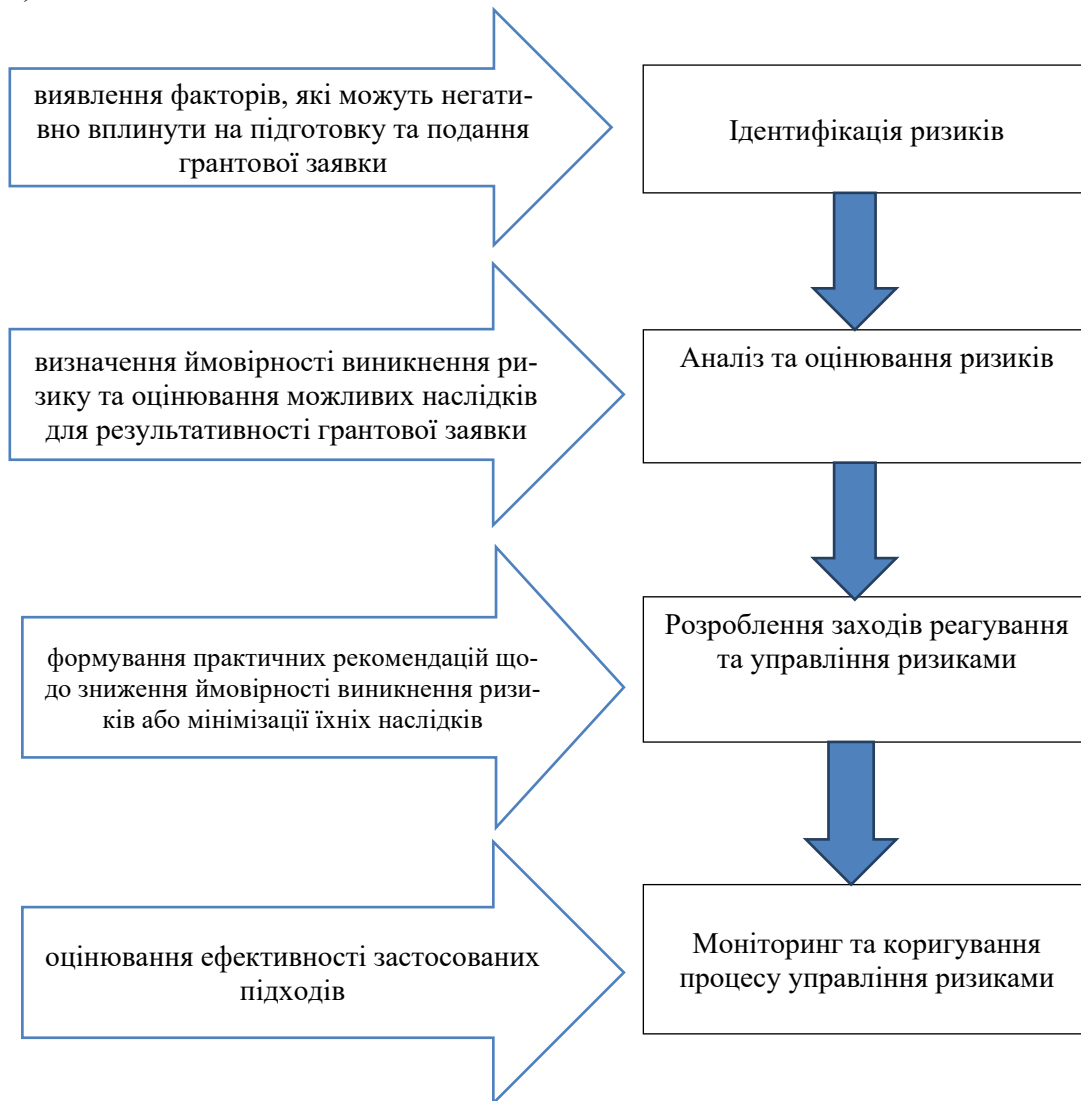


Рисунок 1 – Загальна схема процесу управління ризиками у грантовому менеджменті  
Джерело: розроблено автором

Наступним етапом в процесі управління ризиками є їхній аналіз та кількісне оцінювання. Він передбачає визначення ймовірності виникнення кожного ризику та оцінювання величини збитків від можливих наслідків. На практиці це дозволяє виокремити найбільш

критичні ризики, які потребують першочергової уваги. Наприклад, високий ризик може становити недостатня відповідність проєкту пріоритетам грантової програми або відсутність якісного фінансового обґрунтування.





Після етапу оцінювання ризиків здійснюється розроблення заходів реагування. На цьому етапі формуються практичні рекомендації щодо зниження імовірності виникнення ризиків або мінімізації їхніх наслідків. До таких заходів можуть належати залучення експертів з грантового менеджменту, проведення навчання працівників громади, використання шаблонів і методичних рекомендацій донорів, додаткова перевірка бюджету та змісту заявки, а також організація внутрішнього рецензування документів перед поданням.

Завершальним етапом є моніторинг та коригування процесу управління ризиками. Навіть після підготовки заявки важливо оцінювати ефективність застосованих підходів, аналізувати результати конкурсного відбору та враховувати отриманий досвід у подальшій грантовій діяльності громади. Систематичний аналіз помилок і успішних практик сприяє формуванню інституційної спроможності громади у сфері грантового менеджменту та підвищує її конкурентоспроможність у майбутніх конкурсах.

Далі розглянемо практичні аспекти управління ризиками під час підготовки грантової заявки територіальними громадами. Саме цей етап є одним із найважливіших, оскільки від якості підготовки заявки значною мірою залежить успішність залучення грантового фінансування. На цьому етапі формується загальне враження донора про спроможність громади реалізувати запропонований проєкт. Наявність помилок або недоліків у заявці значно знижує шанси на отримання фінансування, навіть за умови актуальності та суспільної важливості проєктної ідеї. У цьому контексті проаналізуємо застосування загальної схеми управління ризиками на практиці, послідовно розглянувши кожен етап даного процесу.

Одним із найбільш поширених ризиків є недостатній рівень професійної підготовки осіб, відповідальних за написання грантових заявок. Відсутність досвіду роботи з грантовою документацією, нерозуміння вимог донорських організацій, а також невміння правильно формулювати мету, завдання та очікувані результати проєкту часто призводять до відхилення заявки. Суттєвим ризиком також є невідповідність проєктної ідеї пріоритетам грантової програми. Нерідко громади подають заявки без детального аналізу умов конкурсу, що спричиняє невідповідність між

цілями донора та запропонованим проєктом. У таких випадках навіть технічно якісно підготовлена заявка може не отримати підтримки. Окрему групу становлять ризики, пов'язані з недостатнім обґрунтуванням проблеми та відсутністю якісної аналітичної бази. Використання застарілих статистичних даних, відсутність підтверджених потреб цільової аудиторії або нечітке визначення очікуваного соціального ефекту знижують переконливість проєкту для грантодавця. Окрім того, значним ризиком є помилки у формуванні бюджету проєкту. Нереалістичні витрати, відсутність деталізації кошторису або неврахування співфінансування можуть викликати сумніви щодо фінансової спроможності заявника та ефективності використання грантових коштів. В таблиці 1 наведемо основні ризики у грантовому менеджменті територіальних громад при написанні проєктної заявки, їхні причини та можливі наслідки.

Зважаючи на те, що в теорії ризик-менеджменту найбільш ефективними методами вважаються уникнення або зниження ризиків, доцільним є розроблення практичних рекомендацій щодо їхньої мінімізації. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність грантової діяльності, зменшити кількість помилок та збільшити імовірність отримання фінансування.

Передусім громадам необхідно впроваджувати стратегічний підхід до грантової діяльності. Подання заявок повинно здійснюватися не хаотично, а відповідно до стратегічних цілей розвитку громади. Для цього доцільно розробити окрему фандрайзингову стратегію або інтегрувати грантову діяльність у загальну систему стратегічного планування громади. Важливим напрямом є підвищення професійної компетентності працівників, відповідальних за грантовий менеджмент. Практика свідчить, що значна кількість помилок виникає через недостатній рівень знань, тому громадам доцільно організувати навчання, тренінги, участь у вебінарах та консультаціях із фахівцями у сфері грантового менеджменту. Для зниження ризику невідповідності проєкту пріоритетам грантової програми необхідно здійснювати попередній аналіз конкурсної документації та вимог донорської організації. Проєктна ідея повинна відповідати цілям конкурсу, а також демонструвати актуальність для цільової аудиторії та громади загалом.

Окрему увагу слід приділяти якості тексту грантової заявки. Документ має бути логічним, структурованим, чітким та зрозумілим для експертів. Доцільно уникати надмірно складних формулювань, загальних фраз та необґрунтованих тверджень.

Доцільно уникати надмірно складних формулювань, загальних фраз та необґрунтованих тверджень.

Таблиця 1 – Ідентифікація ризиків у грантовому менеджменті громад

Ризик	Можливі причини	Імовірні наслідки	Заходи реагування
Відсутність стратегічного фокусу	Заявки подаються на всі конкурси поспіль без чіткої стратегії і аналізу можливостей	Втрата часу та ресурсів, хаотична діяльність, відсутність довгострокового розвитку	Розробити фандрайзингову стратегію та подавати лише ті проекти, які відповідають цілям і можливостям громади
Невідповідність проекту пріоритетам донора	Пошук ідеї «під грант», а не гранту під власну ідею	Формування штучного або неактуального для громади проекту, низька якість підготовки заявки та висока ймовірність відмови у фінансуванні	Ретельно добирати проектні ідеї, орієнтуючись на потреби громади та одночасно забезпечуючи їхню відповідність стратегічним цілям донора
Нерозуміння «мови донора»	Використання загальних або невідповідних формулювань	Проект виглядає слабким або непрофесійним	Використовувати терміни, цінності та пріоритети, які зазначає донор
Недостатній досвід команди	Відсутність практики у грантовому менеджменті	Помилки в заявці або провал реалізації проекту	Починати з невеликих грантів, залучати партнерів та експертів
Нечіткий опис проекту	Складні речення, абстрактні формулювання, відсутність конкретики	Донор не розуміє суті проекту	Писати просто, чітко та використовувати слова дії
Низька якість тексту заявки	Граматичні помилки, перевантажений, неструктурований текст	Негативне враження у експерта	Приділяти особливу увагу редагуванню тексту та перевірці грамотності
Завищення можливостей організації	Намагання виглядати досвідченішими, ніж є насправді	Втрата довіри донора або проблеми під час реалізації проекту	Реалістично оцінювати ресурси та можливості
Слабка команда проекту	Недостатня експертність або відсутність опису досвіду команди	Сумніви донора щодо спроможності реалізувати проект	Показувати компетенції та попередній досвід членів команди
Технічні помилки при подачі заявки	Неуважність до інструкцій, неправильний формат файлів, перевищення ліміту символів	Автоматичне відхилення заявки	Уважно перевіряти всі технічні вимоги
Невміння працювати з відмовами	Ігнорування коментарів експертів	Повторення тих самих помилок	Аналізувати фідбек та вдосконалювати заявки

Джерело: розроблено автором

Важливим є використання достовірних статистичних даних, конкретних показників та чітко визначених очікуваних результатів проекту. З метою мінімізації технічних ризиків рекомендується впровадити систему внутрішньої перевірки грантових заявок перед поданням. Така перевірка може включати контроль відповідності технічним вимогам конкурсу, перевірку бюджету, редагування тексту та оцінку логічної узгодженості проекту.

Ефективним підходом є залучення до рецензування заявки декількох працівників або зовнішніх експертів. Окрім того, громадам варто формувати інституційну пам'ять у сфері грантової діяльності. Аналіз причин відмов, збереження успішних практик та накопичення шаблонів документів дозволяють поступово підвищувати якість підготовки заявок і зменшувати повторення типових помилок у майбутньому.



Таким чином, підвищення якості процесу написання грантових заявок потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, професійний розвиток персоналу, системний аналіз ризиків та внутрішній контроль якості проектної документації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Управління ризиками у грантовому менеджменті – це насамперед системний підхід до планування, підготовки та реалізації проєктів. Більшість ризиків можна мінімізувати завдяки уважності, стратегічному мисленню та постійному навчанню. Організації, які аналізують свої помилки, працюють над якістю заявок та будують партнерські відносини з донорами, мають значно вищі шанси на успішне залучення грантового фінансування та сталий розвиток.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробленні прикладних математичних моделей та цифрових інструментів для кількісного оцінювання ризиків у грантовій діяльності муніципалітетів. Крім того, окремого вивчення потребує формування специфічних стратегій управління ризиками в умовах відновлення та підвищення життєстійкості громад, що дозволить стандартизувати процеси фандрайзингу на місцевому рівні.

#### Перелік використаних джерел

1. Грантова спроможність громад України: дослідження BDO в Україні (2024–2025 pp.). 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/analysis-of-ukrainian-communities-capacity-to-attract-grant-funding> (дата звернення: 26 квітня 2026 р.)
2. Бондарчук Л., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічне управління грантовою діяльністю в системі розвитку організацій. *Економічний простір*. 2025. № 206. С.

---

Стаття надійшла  
до редакції : 27.04.2026 р.

Стаття прийнята  
до друку: 29.05.2026 р.

---

#### Бібліографічний опис для цитування :

Бондарева Т. І. Управління ризиками в грантовому менеджменті територіальних громад. *Часопис економічних реформ*. 2026. № 2(62). С. 86–92.

---

221 – 225. <https://doi.org/10.30838/EP.206.221-225>

3. Нагірська К. Грант-менеджмент: просто про складне: навч.-практ. посіб. Київ, 2022. 58 с. URL: CPK Hub (дата звернення: 26 квітня 2026 р.)
4. Нагірська К. Посібник з грантового менеджменту для громадських організацій та органів місцевого самоврядування. URL: CPK Hub. (дата звернення: 26 квітня 2026 р.)
5. Горбаченко С. А. *Проектний менеджмент: навч.-метод. посіб.* Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2020. 263 с.
6. Яковенко О. І. *Управління проєктами та ризиками* : навч. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 196 с.

#### References

1. Grant capacity of Ukrainian communities: BDO in Ukraine study (2024–2025). Retrieved from <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/analysis-of-ukrainian-communities-capacity-to-attract-grant-funding> (Access date: 26.04.2026)
2. Bondarchuk, L., Ivanchenko, H., & Veslova, Ya. (2025). Strategic management of grant activities in the organizational development system. *Ekonomichnyi Prostrir*, 206, 221–225. <https://doi.org/10.30838/EP.206.221-225>
3. Nahirska, K. (2022). Grant management: Simply about the complex. Kyiv, Ukraine.
4. Nahirska, K. Guide to grant management for NGOs and local self-government bodies. Retrieved from CPK Hub. (Access date: 26.04.2026)
5. Horbachenko, S. A. (2020). Project management. Odesa: National University “Odesa Law Academy”, 263.
6. Yakovenko, O. I. (2019). Project and risk management. Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M. M., 196.

---

Стаття опублікована:  
30.06.2026 р.

