

УДК 005.8:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.221-225>**Бондарчук Л.В.**

кандидат економічних наук

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Bondarchuk Lyudmyla

PhD in Economic Sc.

Vinnytsia Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0000-0001-9414-5515>**Іванченко Г.В.**

кандидат економічних наук

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Ivanchenko Halyna

PhD in Economic Sc.

Vinnytsia Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0000-0002-5654-1514>**Веслова Я.В.**

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Veslova Yana

Vinnytsia Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0009-0005-7273-6150>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті розглянуто взаємозв'язок між грантрайтингом і системою стратегічного управління у контексті підвищення ефективності розвитку організацій. Обґрунтовано теоретичні та методичні засади інтеграції грантової діяльності в стратегічний цикл управління сучасним підприємством. Закцентовано увагу теоретичного аналітичного дослідження на необхідності системного підходу до залучення, використання та моніторингу грантових ресурсів у контексті довгострокових стратегічних цілей організації в умовах сучасності. Визначено, що ефективне управління грантовою діяльністю сприяє підвищенню фінансової стійкості, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності організацій у динамічному середовищі. Запропоновано модель стратегічного грант-менеджменту, що поєднує проектно-орієнтований підхід із принципами довгострокового планування в системі управлінської діяльності. Проведено аналіз ролі грантів як інструменту реалізації стратегічних цілей, підвищення інноваційної активності та фінансової стійкості організацій.

Ключові слова: грантрайтинг, стратегічне управління, грантова стратегія, інноваційний розвиток, проєктний менеджмент, грант-менеджмент.

STRATEGIC MANAGEMENT OF GRANT ACTIVITY IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

The article explores the interrelation between grant writing and the system of strategic management in the context of enhancing the efficiency of modern organizational development. It substantiates the theoretical and methodological foundations for integrating grant activities into the strategic management cycle of enterprises, ensuring alignment between short-term project initiatives and long-term development objectives. The study emphasizes that the effective incorporation of grant mechanisms into organizational strategy contributes to sustainable growth, increased competitiveness, and innovation-driven transformation.

Particular attention is paid to the necessity of forming a systemic approach to the planning, organization, control, acquisition, utilization, and monitoring of grant resources. Such an approach allows managers to optimize decision-making processes and ensure the rational use of external funding under the challenging conditions of a dynamic market environment. By aligning grant activities with strategic management principles, organizations are able to enhance financial stability, strengthen their human resource capacity, and expand opportunities for innovative development.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Бондарчук Л.В., Іванченко Г.В., Веслова Я.В., 2025

The research identifies that grant activities, being an integral component of strategic management, serve not only as a means of attracting additional financial resources but also as a crucial instrument for implementing strategic development priorities. Grant writing is presented as a complex managerial process that integrates analytical, organizational, and communicative competencies, fostering proactive adaptation of organizations to external funding opportunities.

The author proposes a model of strategic grant management, which combines a project-oriented approach with the principles of long-term planning, strategic analysis, and performance control. This model involves a sequence of interrelated stages — from strategic assessment of grant opportunities and portfolio formation of grant projects to their implementation, evaluation of effectiveness, and sustainability assurance of project outcomes. The article also highlights the critical role of human capital, corporate culture, and partnership networks in ensuring the success of grant-based initiatives and in enhancing institutional resilience.

An analytical review of grant project implementation practices is provided, demonstrating their function as effective tools for fostering innovation, developing human resources, and strengthening organizational and managerial independence. The study concludes that the integration of grant activities into the system of strategic management establishes a solid foundation for building efficient, flexible, and innovation-oriented organizations capable of achieving sustainable development in conditions of market competition.

Keywords: grant writing, strategic management, grant strategy, innovative development, project management, grant management.

JEL classification: M10, L31, H43.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких змін у соціально-економічному середовищі організації потребують пошуку нових інструментів забезпечення сталого розвитку. Одним із таких інструментів є грантрайтинг — процес розробки, подання та реалізації проєктних заявок для отримання фінансування від зовнішніх донорів. Грантрайтинг стає не лише фінансовим ресурсом, а й стратегічним механізмом реалізації довгострокових цілей організації.

Водночас ефективність грантової діяльності безпосередньо залежить від здатності організації впроваджувати принципи стратегічного управління. Саме стратегічний підхід дозволяє інтегрувати грантові ініціативи в загальну систему планування, моніторингу та оцінки результатів. Загалом, синергія грантрайтингу та стратегічного управління формує нову парадигму розвитку сучасних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Грантрайтинг у науковій літературі розглядається як складова проєктного стратегічного менеджменту, спрямована на пошук фінансування для реалізації соціально, економічно або науково значущих ініціатив.

Дослідженнями у сфері стратегічного менеджменту займалися І. Ансофф [1], Г. Мінцберг [3], М. Портер [3], які визначали стратегічне управління як довгостроковий процес адаптації до змін середовища.

У сфері грантрайтингу значний внесок зробили Н. Блага [4], М. Кобеля-Звір, Ю. Звір [5] та інші, які розглядали грантову діяльність як механізм залучення ресурсів для інноваційного розвитку. В українського науковця І. Пнченко [6] грантрайтинг розглядається здебільшого як складова фінансового забезпечення, проте його стратегічний потенціал та система застосування ще недостатньо розкрито.

Незважаючи на зростаючий науковий та практичний інтерес до питань грантової діяльності як інструменту забезпечення фінансової стабільності та

інноваційного розвитку організацій, проблема її інтеграції у систему стратегічного управління

залишається недостатньо дослідженою. Сучасність цієї проблеми зумовлена потребою у формуванні теоретико-методичних засад, які б забезпечували узгодженість між короткостроковими грантовими ініціативами та довгостроковими стратегічними цілями розвитку підприємства.

Попри наявність окремих наукових розробок у сфері грантрайтингу, відсутні комплексні підходи до побудови моделі стратегічного грант-менеджменту, що поєднує проєктно-орієнтовані механізми із принципами системного планування, контролю та моніторингу результативності.

Недостатньо опрацьованими залишаються питання розвитку кадрового потенціалу, формування корпоративної культури та партнерських мереж, які визначають успішність грантової діяльності в стратегічному контексті. Саме тому постає необхідність у науковому обґрунтуванні стратегічного та системного підходу до інтеграції грантової діяльності у стратегічний цикл управління розвитком сучасних організацій.

Мета статті — обґрунтування концептуальних та прикладних засад інтеграції грантрайтингу в систему стратегічного управління організацією для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах конкуренції та швидких змін у соціально-економічному середовищі організації потребують пошуку нових інструментів забезпечення сталого розвитку. Одним із таких інструментів є грантрайтинг — процес розробки, подання та реалізації проєктних заявок для отримання фінансування від зовнішніх донорів. Грантрайтинг стає не лише фінансовим ресурсом, а й стратегічним механізмом реалізації довгострокових цілей організації.

Проте у стратегічному контексті грантрайтинг набуває нового змісту — стає частиною управлінської системи, орієнтованої на досягнення місії та довгострокових цілей організації. Стратегічне управління, у свою чергу, визначається як процес формування, реалізації та контролю стратегії розвитку на основі

аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Поєднання цих двох сфер та системного управління забезпечує створення стратегічного грант-менеджменту, який виступає інтегрованим механізмом розвитку.

Водночас ефективність грантової діяльності безпосередньо залежить від здатності організації впроваджувати принципи стратегічного управління. Саме стратегічний підхід дозволяє інтегрувати грантові ініціативи в загальну систему планування, моніторингу та оцінки результатів. Таким чином, синергія грантрайтингу та стратегічного управління формує нову парадигму розвитку сучасних організацій.

Важливим аспектом є узгодження цілей грантових програм із стратегічними пріоритетами організації. Це дозволяє уникнути випадковості у виборі грантів, забезпечити системність та послідовність дій. Відтак грантрайтинг перетворюється з «пошуку фінансування» у стратегічну функцію управління змінами в системі складних ринкових умов сьогодення.

Грантові програми сприяють диверсифікації

фінансів, розвитку партнерств, зміцненню іміджу організації. При цьому ефективність грантової діяльності визначається рівнем стратегічного планування — від аналізу ринку грантів до формування цільових показників і оцінки впливу проєктів.

Механізми інтеграції грантрайтингу у стратегічне управління відбувається через наступні етапи:

1. Стратегічний аналіз — оцінка зовнішнього середовища та потенціалу організації.
2. Планування грантових ініціатив — вибір напрямів, що відповідають місії.
3. Формування портфеля грантових проєктів — баланс коротко- і довгострокових цілей.
4. Реалізація — забезпечення ресурсів і моніторинг результатів.
5. Оцінка ефективності — вимірювання впливу грантів на стратегічні показники.

Запропонована модель включає такі компоненти (рис. 1).

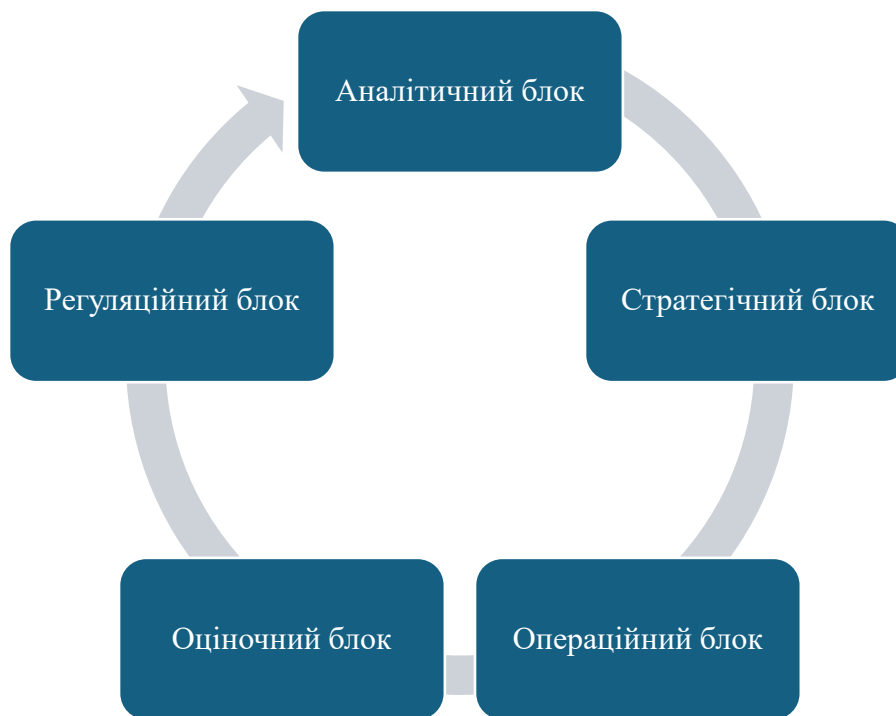


Рис. 1. Складові системи моделювання інтеграції грантрайтингу у стратегічне управління

Джерело: розроблено авторами

Грантрайтинг можна розглядати як інструмент стратегічного фінансування, який забезпечує не лише додаткові ресурси, але й підсилює стратегічні пріоритети розвитку. Ця модель демонструє, що грантова діяльність є не окремим процесом, а інтегрованим

елементом стратегічного циклу управління.

Демонстраційна формула.

Для оцінки ефективності грантової стратегії пропонується модель:

$$Eg = \frac{Rp + Is}{Ct} \quad (1)$$

Eg — ефективність грантової стратегії;

Rp — отримані результати проєкту;

Is — інституційні зміни;

Ct — загальні витрати на реалізацію гранту.

Аналітичний, стратегічний, операційний та оціночний блоки утворюють єдину інтегровану систему управління грантовою діяльністю, у якій кожен елемент виконує власну, але взаємопов'язану функцію. Аналітика формує базу для стратегічних рішень, стратегія задає напрям дій, операційний рівень забезпечує практичну реалізацію, а оцінка — контроль та вдосконалення процесів.

Завдяки узгодженій роботі цих елементів, що об'єднані у модель інтеграції грантрайтингу у стратегічне управління організація отримує можливість системно управляти грантовими ресурсами, підвищувати результативність проєктів, зміцнювати інституційну спроможність і забезпечувати сталість розвитку. Регулярна форма при цьому гарантує прозорість, підзвітність і відповідність діяльності вимогам донорів та стандартам управління. Використання цієї моделі дозволяє поєднати стратегічне бачення розвитку організації з конкретними грантовими можливостями.

Інтеграція грантрайтингу в стратегічне управління відбувається на кількох рівнях:

1. Стратегічне планування, під час розробки стратегії ідентифікуються проєкти, що потребують зовнішнього фінансування. Грантрайтинг стає частиною фінансової стратегії, де аналізуються потенційні донори та їх пріоритети.

2. Проєктне управління, де кожен грантовий проєкт повинен відповідати загальній стратегії. Це включає моніторинг, оцінку впливу та звітність, що посилює організаційну дисципліну.

3. Організаційний розвиток, коли успішний грантрайтинг сприяє побудові партнерств, підвищенню репутації та залученню талантів. Він також стимулює інновації, оскільки донори часто підтримують креативні ідеї.

Проблеми інтеграції включають бюрократію, конкуренцію за гранти та невідповідність між організаційними цілями та вимогами донорів. Для подолання рекомендується створення спеціалізованих команд з грантрайтингу та регулярне навчання.

Розглянемо приклади з практики. У неприбутковому секторі, наприклад, організації як «Ініціатива Єднання» в Україні отримують гранти на системні рішення для відновлення, інтегруючи їх у стратегії розвитку громад. У бізнесі компанії використовують гранти для R&D, як у випадку з європейськими програмами Horizon 2020, де стратегічне планування забезпечує успішне фінансування.

Інший кейс — освітні установи, де грантрайтинг інтегрується в стратегії модернізації. Наприклад, університети в Україні застосовують гранти для розвитку інфраструктури, що відповідає національним стратегіям освіти. Інтеграція грантової діяльності у стратегічний цикл підвищує рівень організаційної гнучкості та забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Порівняння міжнародного досвіду (наприклад, програм ЄС «Horizon Europe» або USAID) засвідчує, що найуспішнішими є ті організації, які формують довгострокову грантову стратегію на основі системного аналізу та партнерських підходів (European Commission, 2023).

Грантові програми сприяють диверсифікації фінансів, розвитку партнерств, зміцненню іміджу організації. При цьому ефективність грантової діяльності визначається рівнем стратегічного планування — від аналізу ринку грантів до формування цільових показників і оцінки впливу проєктів.

Проведене дослідження підтвердило, що грантрайтинг є не лише технічним процесом підготовки проєктів, а й інструментом стратегічного управління, який підсилює інноваційний потенціал і сприяє реалізації соціально значущих ініціатив.

Висновки. Грантрайтинг є стратегічним механізмом забезпечення сталого розвитку організацій у сучасному середовищі. Його ефективність зростає за умови інтеграції у систему стратегічного управління. Запропонована модель стратегічного грант-менеджменту може бути використана як методичний інструмент планування, реалізації та оцінки грантових програм.

Інтеграція грантрайтингу в систему стратегічного управління сприяє:

- ✓ підвищенню інноваційного потенціалу;
- ✓ покращенню ресурсного забезпечення;
- ✓ зниженню фінансових ризиків;
- ✓ посиленню конкурентоспроможності організацій.

Отже, Грантрайтинг є невід'ємною частиною системи стратегічного управління розвитком організацій, забезпечуючи ресурси для реалізації стратегій. Його ефективне використання вимагає інтеграції з плануванням, моніторингом та оцінкою. Рекомендації: розвивати компетенції в грантрайтингу, аналізувати донорські пріоритети та забезпечувати відповідність проєктів стратегічним цілям. Подальші дослідження можуть фокусуватися на кількісному аналізі впливу грантрайтингу на організаційний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Ansoff, H. Igor. (2007). *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan. URL: <https://share.google/Mej8Mmta9QUnQrDra>
2. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harvard Business Review. ISBN 978-1-4767-5476-5. URL: <https://share.google/cwcilCQqTBHioU5Yv>
3. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. URL: <https://share.google/wsnLMmPzIfOYTdWqm>
4. Блага Н.В. (2021). *Управління проєктами : навч. посібник*. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 152 с. ISBN 978-617-511-340-0 URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>
5. Кобеля-Звір М., Звір Ю. (2024). Гранти для бізнесу : залежність критеріїв прийнятності та умов отримання фінансування від суми гранту. *Економічний простір*, № 189. С. 378-383. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224->

6282/189-66

6. Пнченко І. (2022). Усе про гранти. Що це таке, хто може отримати та як залучити. Vctr media. URL: <https://vctr.media/ua/use-pro-granty-shho-cze-take-hto-mozhe-otrymaty-ta-yak-zaluchyty-136663/>

7. Шевчук О.А. (2018). Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ», № 15. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135695>

8. Шубіна К.А., Артеменко Л.П. (2021). Стратегічні пріоритети стійкого розвитку фармацевтичних підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління, № 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/227021>

9. Яковенко Я.Ю. (2019). Концепція управління стійким розвитком підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», № 36. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-13>

References:

1. Ansoff, H. Igor. (2007). Strategic Management. London: Palgrave Macmillan. URL: <https://share.google/Mej8Mmta9QUnQrDra> [in English].

2. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harvard Business Riview. ISBN 978-1-4767-5476-5. URL: <https://share.google/cwcilCQqTBHioU5Yv> [in English].

3. Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Riview. URL: <https://share.google/wsnLMmPzIfOYTdWqm> [in English].

4. Blaha, N.V. (2021). Upravlinnia proiektamy [Project Management] : textbook. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 152 p. ISBN 978-617-511-340-0. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870> [in Ukrainian].

5. Kobelia-Zvir, M., & Zvir, Yu. (2024). Hranty dlia biznesu: zalezhnist kryteriiv pryiniatnosti ta umov otrymannia finansuvannia vid sumy hrantu [Grants for business: dependence of eligibility criteria and conditions for obtaining funding on the grant amount]. Economic Space, No. 189. Pp. 378-383. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-66> [in Ukrainian].

6. Pnchenko, I. (2022). Use pro hranty. Shcho tse take, khto mozhe otrymaty ta yak zaluchyty [All about grants. What it is, who can get it and how to attract it]. Vctr media. URL: <https://vctr.media/ua/use-pro-granty-shho-cze-take-hto-mozhe-otrymaty-ta-yak-zaluchyty-136663/> [in Ukrainian].

7. Shevchuk, O.A. (2018). Suchasnyi instrumentarii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ta dynamichnoiu stiikistiu pidpriemstv [Modern tools for strategic management of development and dynamic sustainability of enterprises]. Economic Bulletin of NTUU «KPI», No. 15. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135695> [in Ukrainian].

8. Shubina, K.A., & Artemenko, L.P. (2021). Stratehichni priorytety stiikoho rozvytku farmatsevytchykh pidpriemstv [Strategic priorities of sustainable development of pharmaceutical enterprises]. Current problems of economics and management, No. 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/227021> [in Ukrainian].

9. Iakovenko, Ya.Iu. (2019). Kontseptsiia upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstv [The concept of sustainable enterprise development management]. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences», No. 36. Pp. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-13> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 07.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 27.10.2025 р.