

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Андрейченко Андрій Вадимович

_____ (підпис)
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Публічне управління та адміністрування»
на тему: **«ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ВЗАЄМОДІЯ З**
МІЖНАРОДНИМИ ФОНДАМИ ТА ДОНОРАМИ (НА ПРИКЛАДІ
ОДЕСЬКОЇ ГРОМАДИ)»

Виконавець:

студент ФЕУП

Векліч Ірина Віталіївна _____

Науковий керівник:

д. е. н, професор

Захарченко Наталя В'ячеславівна _____

Одеса - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ	8
1.1 Понятійно-категоріальний апарат грантової діяльності муніципалітетів	8
1.2 Типологія міжнародних донорів і особливості їх грантової підтримки...	15
1.3 Методологічні підходи до управління грантовими проєктами в муніципалітетах.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОДЕСЬКІЙ МІСЬКІЙ ГРОМАДІ.....	29
2.1. Сучасний стан управління грантовою діяльністю в Україні та роль муніципалітетів.....	29
2.2. Інституційна структура та напрями діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т».....	37
2.3 Портфель грантових ініціатив КУ КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у 2024–2025 рр.: структура, показники, управлінські висновки.....	43
2.4. Оцінка організаційно-економічних факторів ефективності грантової діяльності Одеської громади.....	49
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ ГРОМАДИ.....	56
3.1. Інституційна оцінка спроможності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» та напрями її підсилення.....	56
3.2. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності грантової діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т».....	61
3.3. Сценарії та стратегічні пріоритети розвитку грантової діяльності Одеської громади на 2025–2027 роки.....	65
3.4. Комплексні рекомендації щодо підвищення ефективності грантової діяльності Одеської громади.....	71
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах повномасштабної війни та післявоєнної відбудови різко зростає роль грантової діяльності й міжнародної донорської підтримки у забезпеченні стійкого розвитку територіальних громад України. Для органів місцевого самоврядування гранти міжнародних фондів, донорських організацій та урядових агенцій стають одним із ключових інструментів фінансування інфраструктурних, соціальних, культурних та інноваційних проєктів без додаткового боргового навантаження на місцеві бюджети.

Одеська міська громада, яка відіграє важливу роль як транспортно-логістичний, економічний і культурний центр Півдня України, стикається з потребою одночасно забезпечувати базові муніципальні послуги, посилювати безпеку міського середовища, підтримувати внутрішньо переміщених осіб, модернізувати інфраструктуру та розвивати людський капітал. У цих умовах ефективна організація грантової діяльності та налагоджена взаємодія з міжнародними фондами й донорами набувають стратегічного значення для реалізації пріоритетів місцевого розвитку.

Проблематика грантової діяльності, міжнародної технічної допомоги, проєктного менеджменту в публічному секторі та управління проєктами розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема у роботах, присвячених моделі управління проєктами в установах публічної адміністрації, теорії та практиці грантрайтингу, механізмам залучення зовнішнього фінансування для розвитку територіальних громад. Теоретичні та прикладні аспекти грантової діяльності, благодійних програм, фандрейзингу та проєктного менеджменту висвітлені у працях М. Кобеля-Звір [1], О. Ващук та співавт. [2], І. П. Горин, З. Лободіна, Н. Чайківський [4], З. Подопригора [10], Л. Некрасова, В. Бутковська [6], О. Бондаренко, М. Найтс [8], Бойко [12], а також у стандартах і навчальних посібниках, присвячених управлінню проєктами й портфелями у публічному секторі [11; 13; 14]. Питання інституційної спроможності органів

місцевого самоврядування, цифрової трансформації, післявоєнного відновлення та розвитку місцевого самоврядування розглянуто в аналітичних матеріалах OECD, Європейської Комісії, ПРООН, Ради Європи [32–34; 49–52]. Окремі аспекти муніципального проєктного менеджменту, запровадження системи показників результативності та інноваційних підходів до муніципального фандрейзингу подано у працях Р. Олійник [53], Ю. Єретін [54], М. Нагорняк [55]. Водночас специфіка організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності грантової діяльності саме на рівні окремої територіальної громади, з урахуванням її стратегічних документів, внутрішніх інституційних обмежень і практики функціонування спеціалізованих грантових офісів, залишається вивченою недостатньо.

Практична значущість обраної теми полягає в можливості використання результатів дослідження Одеською міською радою та комунальною установою «Грантовий офіс «Одеса 5Т» для вдосконалення організаційно-економічного механізму управління грантовою діяльністю, підвищення ефективності взаємодії з міжнародними донорами та посилення спроможності громади до залучення ресурсів на реалізацію проєктів розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти організаційно-економічного забезпечення грантової діяльності та взаємодії Одеської міської громади з міжнародними фондами і донорами.

Завдання кваліфікаційної роботи. Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлені такі наукові завдання:

- з’ясувати сутність гранту, грантової діяльності муніципалітетів та взаємодії територіальних громад з міжнародними фондами і донорами, уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- здійснити типологізацію міжнародних донорів і фондів, охарактеризувати особливості їх грантової підтримки територіальних громад України;
- узагальнити методологічні підходи до управління грантовими проєктами і програмами в муніципалітетах та визначити інструментарій проєктного і

стратегічного менеджменту, придатний для використання територіальними громадами;

- проаналізувати сучасний стан нормативно-правового та інституційного забезпечення грантової діяльності в Україні та з'ясувати роль органів місцевого самоврядування у системі управління міжнародною технічною допомогою;

- охарактеризувати інституційну структуру, функції та напрями діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у системі публічного управління розвитком Одеської міської громади;

- дослідити портфель грантових ініціатив КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у 2024–2025 рр., оцінити його структуру, ключові показники та сформулювати управлінські висновки щодо використання зовнішніх ресурсів;

- оцінити внутрішні та зовнішні організаційно-економічні фактори ефективності грантової діяльності Одеської громади із застосуванням сучасних методів стратегічного аналізу;

- здійснити інституційну оцінку спроможності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» щодо управління грантовою діяльністю громади та визначити пріоритетні напрями її підсилення;

- обґрунтувати організаційно-економічний механізм підвищення ефективності грантової діяльності та взаємодії з міжнародними фондами і донорами на рівні Одеської міської громади;

- розробити сценарії та визначити стратегічні пріоритети розвитку грантової діяльності Одеської громади на 2025–2027 роки;

- сформулювати комплексні практичні рекомендації щодо підвищення ефективності грантової діяльності та вдосконалення взаємодії Одеської міської громади з міжнародними фондами і донорами.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес здійснення грантової діяльності та взаємодії з міжнародними фондами і донорами Одеської міської громади в системі публічного управління місцевим розвитком.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів організаційно-економічного

забезпечення грантової діяльності та взаємодії Одеської міської громади з міжнародними фондами і донорами.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та проведення дослідження в роботі використані такі методи дослідження:

- методи індукції та дедукції, аналізу й синтезу, теоретичного й логічного узагальнення – використовувалися під час опрацювання наукових джерел та формування теоретико-методологічних засад дослідження грантової діяльності й взаємодії з міжнародними донорами;

- системний та структурно-логічний аналіз – застосовувалися для визначення місця грантової діяльності в системі публічного управління розвитком територіальних громад, узагальнення функцій муніципалітетів і побудови логіки дослідження;

- порівняльний аналіз – використовувався для зіставлення підходів різних типів міжнародних донорів до підтримки територіальних громад та умов участі муніципалітетів у грантових програмах;

- економіко-статистичні методи (групування, табличний і графічний аналіз, елементи факторного аналізу) – застосовувалися для оцінки кількісних та якісних характеристик грантового портфеля Одеської міської громади, динаміки та структури поданих і реалізованих проєктів;

- інструменти стратегічного аналізу (PEST- і SWOT-аналіз, матриця TOWS) – використовувалися для ідентифікації та систематизації ключових зовнішніх і внутрішніх організаційно-економічних факторів, що впливають на ефективність грантової діяльності громади;

- методи експертної оцінки – застосовувалися для інтерпретації результатів кількісного аналізу, узагальнення управлінських висновків та формування пропозицій щодо удосконалення грантової політики Одеської громади;

- метод сценарного аналізу – використовувався для обґрунтування можливих сценаріїв та стратегічних пріоритетів розвитку грантової діяльності Одеської міської громади на 2025–2027 роки.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України у сфері місцевого самоврядування, бюджетної політики, міжнародної технічної допомоги та благодійної діяльності; стратегічні та програмні документи Одеської міської ради; офіційні матеріали, річні звіти та внутрішні дані щодо грантових заявок і проєктів комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т»; статистичні й аналітичні матеріали міжнародних організацій та донорських інституцій; наукові публікації українських і зарубіжних дослідників із проблематики грантової діяльності, муніципального управління, проєктного менеджменту та розвитку територіальних громад; матеріали наукових конференцій, електронні ресурси офіційних вебсайтів органів влади та міжнародних організацій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (55 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок. Основний зміст викладено на 79 сторінках. Робота містить 16 таблиць та 3 рисунка.

Публікації та апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовано на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі» (м. Рієка, Хорватія, 12–13 травня 2025 р.).

Векліч І. В., Захарченко Н. В., Несененко П. П. Роль грантового фінансування у соціально-економічному розвитку територіальних громад України // *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рієка, 12–13 травня 2025 р.). – Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2025. – С. 320–322.

Захарченко Н. В., Клочан В. В., Векліч І. В. Проєктний підхід у реалізацію грантової діяльності з розвитку територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В.В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 3. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/16>.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат грантової діяльності муніципалітетів

Розбудова ефективної грантової діяльності на рівні муніципалітетів потребує чіткого понятійного апарату, який дозволяє ідентифікувати ролі учасників, типи залучених ресурсів, а також механізми їхньої реалізації. В українській науковій, правовій і прикладній літературі дефініція поняття «грант» варіюється залежно від джерела, у якому вона представлена. Узагальнення тлумачень поняття «грант» у словникових, правових і наукових джерелах подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «грант» у словникових, нормативних і наукових джерелах

Автор / джерело	Узагальнене тлумачення (парафраз, без прямого цитування)
Oxford Dictionary	Сума коштів, яку уряд чи інша організація надає для визначеної мети.
Cambridge Dictionary	Кошти, що держава надає особі/організації на спеціальну ціль (напр., навчання, дослідження, підтримка місцевої влади).
Merriam-Webster	Сума грошей, надана офіційним рішенням для конкретного використання.
Тлумачний словник (slovnyk.ua)	Безоплатна субсидія юр. та фіз. особам у грошовій/натуральній формі на наукові та інші цілі; зазвичай — конкурсний відбір, безповоротність і звітування.
Вікіпедія	Гроші чи інші ресурси, що безоплатно надаються на умовах грантодавця для визначених цілей; не підлягають поверненню.
Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 848	Фінансові чи інші ресурси, надані безоплатно і безповоротно державою/юр. і фіз. особами/міжнар. організаціями для розвитку НТ бази та проведення фундаментальних/прикладних досліджень на умовах надавача.
Закон України «Про культуру» № 2778	Фінансові ресурси, надані на безповоротній основі суб'єкту у сфері культури для реалізації культурно-мистецького проєкту.
Податковий кодекс України (визначення «бюджетного гранту»)	Цільова допомога у вигляді коштів чи майна з держ./місц. бюджетів або МТД на проєкти/програми в гуманітарних сферах; безоплатна і безповоротна.

Автор / джерело	Узагальнене тлумачення (парафраз, без прямого цитування)
Марченко О.В., Сушко Д.О. (2018)	Сукупність фінансових ресурсів, що безповоротно надаються визначеним НКО або фізособам для суспільно корисних цілей (соцпроекти, благодійність, дослідження, навчання) з обов'язковою звітністю.
Каліна К.Є., Недря К.М., Рибалко Л.С., Трубавіна І.М.	Грошові чи інші засоби міжнародних організацій для досліджень, підготовки кадрів, підвищення кваліфікації тощо, на умовах грантодавця.
Соколовська В.В.	Кошти, безоплатно передані дарувальником (фонд, корпорація, держустанова, приватна особа) НКО або приватній особі для виконання конкретної роботи; також — цільова субсидія на конкурсній основі.

Джерело: складено автором за матеріалами [1]

Узагальнення показує три «лінії» тлумачення: (1) лексикографічні джерела фіксують базове ядро — «кошти для конкретної мети»; (2) правові дефініції деталізують правовий режим (безоплатність/безповоротність, конкурсний порядок, допустимі цілі та джерела); (3) академічні праці підкреслюють цільовий і суспільно-корисний характер грантів та вимоги до підзвітності.

У межах міжнародної технічної допомоги надавачів грантів прийнято називати донорами або партнерами з розвитку. В українському правовому полі термін «партнер з розвитку» охоплює іноземні держави, міжурядові організації, іноземні муніципалітети, а також їхні органи або уповноважені установи, які надають допомогу відповідно до міжнародних договорів України [2]. Донори здійснюють фінансування проєктів через укладення грантових угод, визначають пріоритети підтримки та здійснюють моніторинг виконання зобов'язань одержувачами.

Бенефіціар у грантовій практиці — це сторона, що отримує вигоди від реалізації грантової діяльності. Залежно від контексту, розрізняють безпосередніх бенефіціарів (організації-реципієнти) та кінцевих бенефіціарів (цільові групи населення) [2].

Одержувачем або реципієнтом гранту вважається фізична або юридична особа, яка безпосередньо отримує ресурси від донора і відповідає за їхнє цільове використання. Згідно з нормативною термінологією, одержувачі мають обов'язки з обліку, звітування та забезпечення публічності використання коштів

[2]. У практиці донорських програм ця роль часто фігурує під назвами «заявник», «лідер консорціуму» або «основний виконавець».

Виконавець гранту — це сторона, яка здійснює реалізацію проєкту, часто за контрактом з донором або одержувачем. Згідно з підходами, виконавцями можуть бути як резиденти, так і нерезиденти, які мають формальні зобов'язання щодо забезпечення виконання цільових заходів у межах програми або проєкту [2]. У грантових консорціумах виконавець може одночасно бути і партнером, якщо бере участь у реалізації компонентів проєкту спільно з іншими організаціями.

Партнер — це організація, яка співпрацює з основним одержувачем гранту в межах реалізації проєкту. Як правило, партнерство оформлюється меморандумом або договором про співпрацю із зазначенням функцій, внеску, рівня відповідальності та участі у звітності. У багатьох конкурсах партнери є співзаявниками і зобов'язані брати участь у всіх етапах проєктного циклу, включаючи співфінансування або реалізацію окремих заходів [2].

Субгрант — це частина коштів, що надається головним реципієнтом гранту іншим організаціям у межах проєкту. Як зазначено у практичних джерелах, субгранти зазвичай оформлюються як результат прозорої конкурсної або відбіркової процедури, передбачають окрему угоду між сторонами, а відповідальність перед донором залишається за основним виконавцем [2; 3].

Співфінансування — це частка фінансування, яку забезпечує не донор, а сам одержувач гранту або треті сторони. Вимога до співфінансування є типовою для більшості міжнародних програм і трактується як показник зацікавленості бенефіціара у досягненні результатів [2]. Співфінансування може бути як грошовим, так і у формі внесків у натуральній формі (in-kind), наприклад, за рахунок людських ресурсів, приміщень, техніки або експертної підтримки.

Узагальнене розуміння вищенаведених термінів є необхідною передумовою для системного аналізу грантової діяльності муніципалітетів, а також для точного оформлення проєктних заявок, побудови партнерств і забезпечення прозорості у взаємодії з донорами.

Точне розмежування понять у сфері залучення зовнішніх ресурсів є передумовою для належного оформлення проєктних ініціатив, дотримання юридичних норм та коректного відображення управлінських відносин. У межах цього підпункту здійснюється системне відмежування поняття «грант» від суміжних категорій, які нерідко вживаються в публічному дискурсі як синоніми або близькі за змістом — а саме: міжнародної технічної допомоги, благодійної та спонсорської допомоги, а також кредитно-позикових фінансових інструментів.

В українському законодавстві міжнародна технічна допомога (МТД) визначається як ресурси та послуги, що надаються партнерами з розвитку на безоплатній і безповоротній основі відповідно до міжнародних договорів [3]. До складу МТД входять гранти, обладнання, технічні послуги, консультації, стипендії тощо. Як підкреслюють В. П. Горин, З. М. Лободіна та Н. О. Чайківський, гранти є окремим інструментом цільового безповоротного фінансування в межах ширших програм підтримки, спрямованим на посилення фінансової стійкості окремих секторів та реалізацію суспільно важливих проєктів [4]. Отже, грант виступає частковим випадком МТД, але має власну управлінську логіку: конкурсний відбір, укладання грантової угоди, вимоги до звітності та, як правило, співфінансування.

Відповідно до Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», благодійна допомога може надаватися у грошовій, матеріальній чи іншій формі без зустрічної вигоди [5]. У ст. 6 цього закону вживається термін «благодійний грант» як цільова пожертва з обов'язком звітувати за її використання. При цьому, як наголошують Л. А. Некрасова та В. В. Бутковська, грантові програми на відміну від традиційної благодійної допомоги характеризуються чітко формалізованими процедурами, наявністю конкурсного механізму, прозорими критеріями відбору заявок, а також розвиненою системою звітності та моніторингу впливу на цільові групи [6]. Благодійна допомога може надаватися одноразово, без конкурсу та складних управлінських вимог, тоді як грант передбачає щонайменше базовий рівень процедурної регламентації.

Спонсорська допомога згідно із Законом України «Про рекламу» розглядається як форма аудіовізуальної комерційної інформації, тобто діяльність з фінансування проєктів з метою поширення власного імені, бренду чи репутації [7]. Отже, спонсорство завжди містить елемент взаємовигідного, іміджевого або комерційного інтересу, тоді як грант не передбачає отримання економічної вигоди грантодавцем. У дослідженні О. Бондаренко та М. Найтса спонсорство розглядається як синтетична маркетингова комунікація, головною метою якої є формування іміджу та бренду суб'єкта шляхом добровільної матеріальної, фінансової та організаційної підтримки певної діяльності з метою просування власного імені чи торговельної марки [8, с. 4–5].

Розмежування між грантом і кредитно-фінансовими інструментами (позика, кредит) базується на наявності зобов'язань щодо повернення коштів. Стаття 1046 Цивільного кодексу України визначає позику як передачу грошей чи речей з обов'язком повернення такого ж майна, а ст. 1054 — кредит як кошти, що передаються банком із обов'язком повернення та сплати процентів [9]. Грант, навпаки, не створює боргових зобов'язань і не передбачає процентної плати; відсутність поворотності й комерційної винагороди є принциповими ознаками гранту як інструменту фінансування суспільно значущих ініціатив [10, с. 112]. Узагальнене зіставлення основних ознак форм підтримки подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Відмежування гранту від суміжних категорій

Порівнювана категорія	Поворотність	Наявність звітності	Цільовий характер	Конкурсний механізм	Комерційна вигода
Грант	ні	так	так	так	ні
МТД	ні	так / частково	так	не завжди	ні
Благодійна допомога	ні	необов'язково	не завжди	відсутній	ні
Спонсорство	ні	необов'язково	ні	відсутній	так
Кредит / позика	так	так (фінансова)	не обов'язково	ні	так

Джерело: складено автором за матеріалами [8;10]

Наведене зіставлення підтверджує, що грант має унікальне поєднання характеристик: безповоротність, цільовий характер, конкурсний механізм,

підзвітність і відсутність комерційної вигоди. Це дає підстави розглядати грант як форму публічної або філантропічної інтервенції, відмінну як від адміністративного, так і від ринкового розподілу ресурсів. У наступних підрозділах на цій основі буде розглянуто методологічні засади управління грантовими проектами.

Одним із важливих теоретико-методологічних елементів грантової діяльності є розуміння ієрархії управління «проект — програма — портфель». У сучасному публічному управлінні кожен з цих рівнів формує логічну послідовність від реалізації окремих ініціатив до досягнення стратегічних цілей організації або держави; таке бачення відповідає міжнародним стандартам управління проектами, зокрема ДСТУ ISO 21502:2022 [11].

Проект — це індивідуальне тимчасове завдання, що має визначену мету, обсяг, бюджет і результати. Він завжди спрямований на створення унікального продукту, послуги або процесу [11, с. 14]. Наприклад, реконструкція міського парку за грантової підтримки — це окремий проект із чітким бюджетом, виконавцем та дедлайном. У публічному секторі реалізація проектів дедалі частіше розглядається як інструмент досягнення суспільно значущих змін [12].

Програма — це група взаємопов'язаних проектів і заходів, які координуються для досягнення сукупного результату, неможливого при реалізації кожного окремо [13, с. 36]. Відмінною рисою програми є її орієнтація на досягнення переваг вищого рівня, зокрема зміцнення інституційної спроможності, впровадження реформ, посилення участі громад тощо. Програма може включати не лише проекти, але й заходи стратегічного або організаційного характеру. У сфері муніципального управління прикладом програми може бути «Підтримка цифрової трансформації територіальних громад», що охоплює кілька проектів: закупівлю обладнання, навчання персоналу, розробку електронних сервісів тощо.

Портфель проектів — це сукупність усіх проектів і програм організації, якими управляють централізовано для досягнення стратегічних цілей [14]. Портфельний підхід дозволяє розподіляти ресурси, пріоритезувати ініціативи,

оптимізувати ризики і забезпечувати стратегічну відповідність між окремими проєктами та загальною політикою установи. У практиці органів місцевого самоврядування це, наприклад, всі ініціативи, що фінансуються з грантів міжнародних донорів, бюджетних програм або міжмуніципального співробітництва. Управління портфелем здійснюється на рівні вищого керівництва або через спеціалізований офіс проєктного менеджменту (РМО), що координує діяльність виконавців, забезпечує облік, оцінку та прозорість реалізації [12, с. 33].

Для кращого розуміння відмінностей між трьома рівнями доцільно узагальнити їх характеристики в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика проєкту, програми та портфелю

Критерій	Проєкт	Програма	Портфель
Основна мета	Досягнення визначеного результату	Досягнення сукупних вигод	Реалізація стратегічних цілей
Складові	Окремі завдання	Низка проєктів та заходів	Проєкти, програми, ініціативи
Тривалість	Обмежена в часі	Довша за проєкт	Поточна, змінна структура
Взаємозв'язок	Самостійний	Взаємозалежність між компонентами	Може бути незалежним між ініціативами
Критерій успіху	Виконання цілей, бюджет, строки	Сумарна ефективність і користь	Стратегічна відповідність, баланс

Джерело: складено автором за матеріалами [11; 12; 14]

Ієрархічна структура "проєкт — програма — портфель" має особливе значення у контексті грантової діяльності, адже дозволяє організувати систему управління ресурсами відповідно до масштабу й значущості ініціатив. Як зазначає Бойко І.М., саме впровадження моделі портфельного управління в публічному секторі забезпечує системність, прогнозованість і контрольованість розвитку, особливо у сфері залучення міжнародної технічної допомоги [12, с. 32–35]. Таким чином, грамотне формування проєктного портфеля, узгодженого з програмними цілями та стратегіями, дозволяє муніципалітетам максимально ефективно використовувати грантові інструменти для розвитку територій.

1.2. Типологія міжнародних донорів і особливості їх грантової підтримки

Міжнародні донори представляють різномірну спільноту організацій та інституцій, які надають фінансову і технічну підтримку для розвитку. В наукових джерелах запропоновано декілька підходів до їх класифікації. Зокрема, донорів можна систематизувати за їх статусом та джерелом фінансування наступним чином: (1) міжурядові та урядові агенції (державні установи з мандатом міжнародної допомоги, як-от USAID, GIZ, FCDO); (2) багатосторонні організації (установи системи ООН, Європейська Комісія та інші інтеграційні об'єднання); (3) банки розвитку (наприклад, Світовий банк, Європейський інвестиційний банк); (4) приватні благодійні фонди (фонди сімей або окремих меценатів, такі як фонд Білла і Мелінди Гейтс або «Open Society Foundations» Джорджа Сороса); (5) корпоративні донори (фонди корпоративної соціальної відповідальності великих компаній на кшталт Google.org, Luminate); (6) національні чи спеціалізовані фонди підтримки демократії (зокрема, National Endowment for Democracy, European Endowment for Democracy). Кожен із цих типів донорів має власний мандат, характерні формати фінансування та вимоги до грантів, що впливає на підходи до підтримки проєктів [2; 14].

Урядові (двосторонні) донори. До цієї групи належать національні агентства з розвитку та інші державні установи, що надають допомогу від імені окремих урядів (USAID, GIZ, FCDO тощо). Їхній мандат формують зовнішньополітичні та пріоритети розвитку країни-донорки, тому така допомога часто є політично вмотивованою й узгоджується зі стратегічними інтересами держави [14]. Типові інструменти підтримки – грантове фінансування, інституційна підтримка, технічна допомога (експертиза, навчання), інколи – контракти на виконання проєктів або субгранти через міжнародні організації-виконавці. Ключова особливість урядових донорів – високий рівень формалізації. Від заявників очікується чітке обґрунтування цілей, результатів і бюджету, налагоджена система моніторингу й оцінки впливу [2; 14]. Заявки,

особливо на великі державні гранти (наприклад, федеральні програми США), є деталізованими й трудомісткими, їх підготовка потребує значних ресурсів. Типовою є вимога співфінансування: багато програм не покривають 100 % бюджету й очікують внеску заявника або інших партнерів [2; 14]. Звітування за урядовими грантами також суворе: передбачаються детальні проміжні та фінальні звіти, підтвердження витрат фінансовими документами, можливі аудити; часто кошти надаються траншами за умови належної звітності або за принципом відшкодування витрат [2]. Для муніципалітетів та невеликих організацій основними викликами є бюрократичність процедур, необхідність відповідати формальним критеріям (статус неприбутковості тощо) та висока конкуренція за обмежені ресурси [2].

Багатосторонні організації. До цієї категорії належать міжнародні інституції, створені урядами кількох країн, які спільно формують бюджет і політику допомоги: структури ООН (ПРООН, ЮНІСЕФ, ЮНЕСКО тощо), регіональні об'єднання (ЄС, Рада Європи, ОБСЄ), глобальні фонди (Глобальний фонд для боротьби зі СНІДом, туберкульозом і малярією та ін.). Вони оперують внесками багатьох держав, тому їхня допомога зазвичай сприймається як більш нейтральна у політичному плані [2; 14]. Мандати багатосторонніх донорів зосереджені на досягненні міжнародно узгоджених цілей розвитку (зокрема, Цілей сталого розвитку ООН) та наданні глобальних суспільних благ. Інструменти підтримки включають гранти на розвиткові та гуманітарні проекти, програми технічної допомоги (експертиза, навчання), інколи – бюджетну підтримку урядам або пільгові позики через міжнародні фінансові установи. Для багатосторонніх донорів характерна підвищена увага до прозорості й підзвітності: реципієнти мають продемонструвати належне фінансове управління, здійснювати моніторинг та оцінку результатів, забезпечити сталість впливу після завершення фінансування. У конкурсах ЄС, зокрема, вимагається план сталості проекту. Процедури подання заявок формалізовані: стандартні аплікаційні форми, логіко-структурна матриця, бюджет за визначеним шаблоном, об'ємний пакет підтверджувальних документів. Це створює значний

адміністративний тягар для нових або малих заявників, зокрема для муніципалітетів і локальних НУО, які часто не мають достатньої експертизи [2].

Банки розвитку. Міжнародні банки розвитку (Світовий банк, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку тощо) формально також належать до багатосторонніх організацій, однак спеціалізуються на довгостроковому фінансуванні розвитку. Основні інструменти – кредити (позики) на пільгових умовах, інвестиції в проекти, гарантії, а також гранти чи змішані фінансові пакети у межах окремих трастових або цільових фондів [14]. Їхній мандат полягає у підтримці економічного зростання, інфраструктурних проектів та реформ, що знижують рівень бідності. Для муніципалітетів співпраця з банками розвитку зазвичай відбувається у форматі участі у великих інвестиційних проектах, погоджених на державному рівні. Вимоги таких донорів зосереджені на якісному техніко-економічному обґрунтуванні, аналізі вигод і витрат, забезпеченні співфінансування з боку уряду чи інших партнерів та суворому дотриманні екологічних, соціальних і антикорупційних політик банку [14]. Масштабність проектів і борговий характер більшості інструментів створюють додаткові ризики й управлінські виклики для органів місцевого самоврядування.

Приватні благодійні фонди. До цієї групи належать неприбуткові організації, засновані приватними особами, сім'ями або корпораціями для благодійної діяльності. Прикладами є фонд Білла і Мелінди Гейтс (фокус на глобальному здоров'ї, освіті), мережа фондів «Відродження» / Open Society Foundations (підтримка демократичних перетворень, прав людини), фонд Рокфеллера, фонди сімей Валленбергів, Форда тощо. Мандати таких фондів зазвичай чітко прив'язані до місії засновників, і вони фінансують обмежене коло тематичних напрямів (медицина, освіта, розвиток громадянського суспільства, культура тощо) [6; 14]. Порівняно з урядовими донорами, приватні фонди, як правило, мають гнучкіші процедури: спрощені форми подання, менший обсяг бюрократичних вимог. Часто вони готові фінансувати повну вартість проекту без обов'язкового співфінансування, якщо ініціатива відповідає пріоритетам фонду.

Для муніципалітетів та місцевих організацій це створює переваги у вигляді відносної простоти й швидкості отримання підтримки, а також можливості будувати партнерські відносини з донором (консультативна підтримка, спільне планування) [2; 14].

Корпоративна філантропія. Корпоративні донори – це великі компанії та пов’язані з ними фонди, які реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Вони підтримують проекти в громадах, освітні й екологічні ініціативи, технологічні стартапи з соціальним ефектом тощо. Прикладом є глобальні корпорації (Microsoft, Google, Coca-Cola) та їхні фонди, а також спеціалізовані структури на кшталт Luminate, що підтримує відкриті дані, прозорість і незалежні медіа [2; 14]. Мандат корпоративних донорів поєднує благодійну місію (покращення якості життя, розвиток громад) із стратегічними інтересами бізнесу (репутація бренду, розширення ринків, впровадження технологій). Процедури подання зазвичай спрощені, співфінансування найчастіше не вимагається, а звітність фокусується на ключових метриках впливу та історіях успіху. Для отримувачів викликом є короткостроковість підтримки (1–2 роки), залежність від бізнес-інтересів компанії та висока конкуренція. Щоб зацікавити корпоративного донора, проєктна ідея має бути креативною, показувати масштабування та відповідати цінностям бренду [6; 14].

Національні та спеціалізовані фонди (демократичні фонди). Окрему нішу займають фонди, спрямовані на підтримку демократії, прав людини й розвитку громадянського суспільства, які фінансуються урядами чи коаліціями держав, але діють автономно. Це, зокрема, National Endowment for Democracy (NED) – приватна некомерційна організація, що фінансується Конгресом США, та European Endowment for Democracy (EED) – європейський фонд, створений у 2013 р. для гнучкої підтримки демократичних ініціатив у сусідніх із ЄС країнах [14]. Їхній мандат вузько спеціалізований: підтримка активістів, громадських організацій, незалежних медіа та рухів, які сприяють демократичним змінам. Важлива відмінність – здатність діяти швидко, гнучко й у контекстах підвищеного ризику, де класичні донори обмежені. Формати підтримки

включають малі гранти швидкого реагування, інституційну підтримку молодим ініціативам, іноді фінансування операційних витрат (оренда офісу, комунальні послуги тощо). Муніципалітети рідко є прямими реципієнтами таких грантів, проте діяльність цих фондів у громаді (підтримка НУО та медіа) опосередковано впливає на прозорість і підзвітність місцевого самоврядування [15; 16].

Для узагальнення ключових характеристик різних типів донорів доцільно систематизувати інформацію щодо їхніх форматів підтримки, основних вимог до грантів та викликів для одержувачів. Узагальнені дані подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика типів міжнародних донорів, форматів їхньої підтримки, вимог і викликів

Тип донорів	Формати підтримки	Основні вимоги до грантів	Виклики для одержувачів
Урядові агенції розвитку (USAID, GIZ, FCDO тощо)	Гранти, субгранти, технічна допомога, контракти	Відповідність пріоритетам донора, розгорнута заявка, співфінансування, фінзвітність, аудит	Бюрократія, конкуренція, ресурсна ємність, фінансовий тягар
Багатосторонні організації (ООН, ЄС тощо)	Гранти, технічна допомога, бюджетна підтримка, пільгові кредити	Відповідність ЦСР, стандартна аплікація, співфінансування, оцінка впливу	Складні процедури, мовні бар'єри, співфінансування, глобальна конкуренція
Міжнародні банки розвитку (Світовий банк, ЄІБ, ЕБРР)	Кредити, гарантії, технічна допомога	Економічне обґрунтування, урядові гарантії, екологічні стандарти	Масштабність проєктів, бюрократія, боргове навантаження
Приватні благодійні фонди (Гейтсів, Сороса тощо)	Гранти, премії, стипендії, інвестиції	Відповідність місії, інноваційність, гнучкі умови, відсутність співфінансування	Обмежений доступ, конкуренція, разове фінансування
Корпоративні донори (CSR-програми)	Гранти, донорство продукції, волонтерство, хакатони	Узгодженість з брендом, результативність, новизна, спрощена звітність	Залежність від бізнес-інтересів, короткостроковість, конкуренція
Спеціалізовані фонди демократії (NED, EED)	Малі гранти, операційна підтримка, швидке реагування	Фокус на демократичні цінності, прості заявки, конфіденційність	Малі обсяги фінансування, конкуренція, політичні ризики

Джерело: складено автором за матеріалами [15]

Наведені дані показують, що підходи донорів суттєво різняться залежно від статусу, цілей та інституційної природи. Урядові й багатосторонні донори вирізняються складними процедурами, вимогами до співфінансування та високим рівнем формалізації звітності.

Для муніципалітетів це має кілька практичних наслідків. По-перше, знання мандатів донорів полегшує добір релевантних партнерів: інфраструктурні проєкти доцільно орієнтувати на банки розвитку чи програми ЄС; підтримку місцевих НУО у сфері демократії – на спеціалізовані фонди (EED, NED); цифровізаційні та урбаністичні ініціативи – на корпоративні фонди технічних компаній [15; 16]. По-друге, типологія допомагає завчасно підготуватися до вимог: за участі у грантах ЄС потрібно планувати співфінансування й команду для складної звітності; для приватних фондів – робити акцент на якості опису впливу та побудові контактів [16]. По-третє, усвідомлення типових викликів стимулює інвестування у власну інституційну спроможність: розвиток компетентностей персоналу (проєктний менеджмент, англійська мова, фінансовий облік грантів), внутрішніх процедур управління проєктами та моніторингу, що підвищує довіру донорів [16].

У сучасних умовах, коли українські громади конкурують за міжнародні ресурси й одночасно повинні демонструвати прозорість та результативність використання коштів, типологічний підхід дозволяє більш цілеспрямовано залучати грантову підтримку для сталого розвитку територій.

1.3. Методологічні підходи до управління грантовими проєктами в муніципалітетах

Ефективна грантова діяльність муніципалітетів ґрунтується на сучасних підходах до управління проєктами, які забезпечують раціональне використання ресурсів, прозорість рішень і підзвітність донорам. У системі публічного управління ключову роль відіграють методології, розроблені міжнародними організаціями – Європейською Комісією, Світовим банком, Програмою розвитку

ООН (UNDP), а також закріплені у стандартах ISO 21502:2022 «Управління проєктами, програмами та портфелями» [11], рекомендаціях Project Management Institute [14] та навчальних посібниках з управління проєктами у державному секторі [13].

Управління грантовими проєктами передбачає застосування методологічного каркасу Project Cycle Management (PCM) – «управління циклом проєкту», який використовується більшістю донорів ЄС, USAID та міжнародних фінансових інституцій. PCM забезпечує логічну послідовність дій — від ідентифікації проблеми до оцінки результатів — і дозволяє підвищити ефективність використання грантових ресурсів [12].

Методологія PCM базується на принципах результативності, узгодженості, участі зацікавлених сторін та підзвітності. У грантовому менеджменті муніципалітетів цей підхід дозволяє систематизувати управління ресурсами, підвищити якість заявок і мінімізувати ризики нецільового використання коштів.

Особливістю застосування PCM в органах місцевого самоврядування є інтеграція його у внутрішні управлінські процеси – планування розвитку громади, формування проєктних команд, оцінку ефективності програм. Як зазначає І. Бойко [12], модель проєктного управління в публічній адміністрації має адаптувати міжнародні стандарти до контексту муніципальної практики, враховуючи нормативно-правову базу та кадрові ресурси місцевих рад.

Послідовність етапів управління грантовим проєктом у міжнародній практиці зазвичай подається у вигляді циклу, який охоплює всі фази від ініціювання до оцінювання результатів. Узагальнену структуру цього процесу представлено на рисунку 1.1.

Представлена схема відображає замкнений характер циклу управління проєктом, у межах якого результати кожного етапу стають підґрунтям для вдосконалення подальших ініціатив, забезпечуючи сталість грантової діяльності муніципалітетів. Циклічність PCM означає, що завершення одного проєкту формує основу для нового — отримані результати та уроки інтегруються в планування наступних ініціатив. Таким чином, грантова діяльність

муніципалітету стає безперервним процесом розвитку, навчання та вдосконалення управлінських практик.

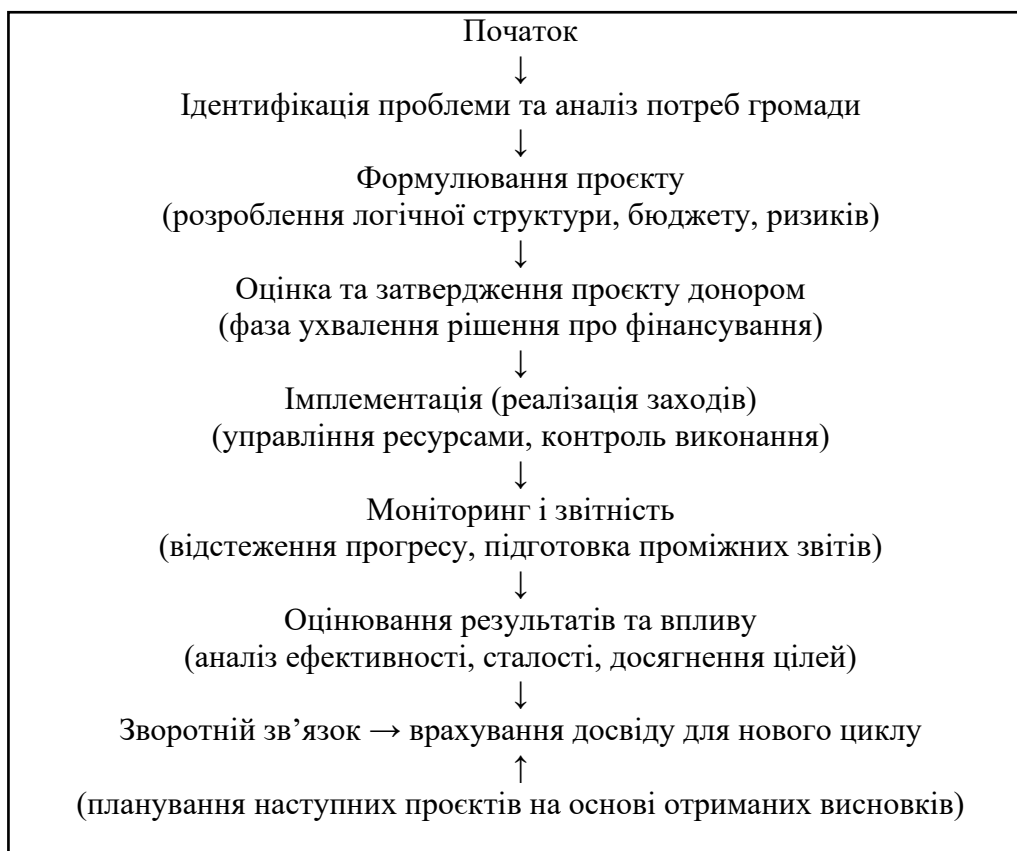


Рис 1.1. Цикл управління проєктом (Project Cycle Management, PCM)

Джерело: складено автором на основі [13]

Управління грантовими проєктами муніципалітетів нерозривно пов'язане з методологіями, які фокусуються на результатах і впливі, а не лише на процесах. Найбільш поширеними серед них є Results-Based Management (RBM), Theory of Change (ToC) та логіко-структурна матриця (Logical Framework Matrix – LFM).

Методологія RBM (управління, орієнтоване на результати) була розроблена Організацією Об'єднаних Націй та Організацією економічного співробітництва і розвитку (OECD DAC) і нині використовується всіма основними донорами – Світовим банком, ЄС, UNDP, USAID. Її мета полягає у побудові логічного ланцюга від ресурсів до результатів, що дозволяє підвищити ефективність і підзвітність грантових програм.

Основні принципи RBM:

- Фокус на результатах (results, not activities): оцінюється не обсяг виконаних заходів, а зміни, яких досягнуто у громаді;

- Ієрархія результатів: inputs → activities → outputs → outcomes → impact;
- Система індикаторів: SMART-показники для вимірювання досягнень;
- Моніторинг і зворотний зв'язок: регулярна оцінка прогресу, адаптація планів.

Для муніципалітетів RBM є ефективним інструментом не лише звітності перед донорами, а й управління локальними програмами розвитку — наприклад, проєктами енергоефективності чи участі громадян у прийнятті рішень.

Методологія Theory of Change (ToC, «теорія змін») є гнучким концептуальним підходом, який пояснює, як і чому певні дії мають привести до бажаних соціальних змін. Вона дозволяє визначити гіпотези причинно-наслідкових зв'язків, залучити зацікавлені сторони до спільного планування, побудувати реалістичну «карту змін» і створити основу для подальшого моніторингу результатів. На відміну від більш формалізованого RBM, ToC орієнтована переважно на якісне пояснення логіки впливу і широко застосовується у складних соціальних програмах – децентралізації, екологічній політиці, соціальній інклюзії [12; 14]. Типову структуру логфрейму подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Типова структура логіко-структурної матриці (логфрейму)

Рівень цілей	Опис результатів	Індикатори	Джерела перевірки	Припущення/ризики
Загальна мета (impact)	Довгостроковий вплив на громаду	Індекс довіри, рівень зайнятості	Статистика, опитування	Сприятливе середовище
Специфічна мета (outcome)	Зміни в поведінці/стані цільових груп	% учасників, що отримали послуги	Моніторингові звіти	Участь громадян зберігається
Очікувані результати (outputs)	Безпосередні продукти проєкту	Кількість тренінгів, звітів	Реєстри, фотофіксація	Своєчасне фінансування
Дії (activities)	Основні заходи	План-графік виконання	Проміжні звіти	Ресурси доступні

Джерело: складено автором за матеріалами [11]

Як видно з таблиці 1.5, логфрейм забезпечує логічний зв'язок між усіма елементами управління проєктом — від загальної мети до конкретних дій і

засобів перевірки результатів. Такий інструмент дозволяє систематизувати інформацію, підвищити прозорість та ефективність реалізації грантових ініціатив.

Інструментом, що поєднує елементи RBM і ToC, є логіко-структурна матриця (Logical Framework Matrix, LogFrame). Це таблиця, яка систематизує ключові елементи проєкту: цілі, завдання, очікувані результати, індикатори, засоби перевірки та припущення. Вона є обов'язковим елементом у заявках на гранти Європейської Комісії, Світового банку та ПРООН [11; 13].

Моніторинг і оцінювання (Monitoring & Evaluation, M&E) є наскрізною складовою всього циклу управління грантовими проєктами. Вони забезпечують підзвітність перед донорами, ефективне використання ресурсів і постійне вдосконалення управлінських рішень [11; 13]. Моніторинг — це систематичне спостереження за процесом реалізації проєкту, збір кількісних і якісних даних щодо виконання заходів, фінансових витрат та досягнутих показників. Оцінювання (evaluation) є глибшим аналітичним процесом, що проводиться до, під час або після реалізації для визначення релевантності, ефективності, результативності, впливу та сталості. Саме ці критерії (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, Sustainability) рекомендовані OECD DAC і широко застосовуються донорами ЄС, ПРООН, USAID [14].

Для забезпечення якості оцінювання муніципалітети використовують систему SMART-індикаторів, тобто показників, які є конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound).

У практиці міжнародних донорів (Європейська Комісія, USAID) часто вимагається проведення ex-ante (до початку проєкту), mid-term (у середині реалізації) та ex-post (після завершення) оцінювання, що дозволяє не лише фіксувати результати, а й коригувати підходи та вчитися на досвіді [13; 14].

В умовах муніципального управління ефективна система M&E має бути інтегрована у внутрішні регламенти громади: передбачати призначення відповідальних осіб, створення бази індикаторів, стандартизовані форми звітів і

навчання персоналу. Як зазначає Бойко [12], саме інституціоналізація механізмів оцінювання на місцевому рівні створює підґрунтя для партнерських відносин з донорами, підвищує довіру до органу влади та розширює грантові можливості.

Порівняльну характеристику ключових методологій управління проектами наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика методологій управління грантовими
проектами

Методологія	Основна мета	Ключові елементи / етапи	Особливості застосування у муніципалітетах
Project Cycle Management (PCM)	Забезпечити цілісний цикл управління проектом – від ідеї до оцінки результатів	Ідентифікація, формулювання, фінансування, реалізація, моніторинг, оцінка, зворотний зв'язок	Структурує грантову діяльність ОМС; дозволяє планувати ресурси, графік і ризику; сприяє підзвітності та прозорості
Results-Based Management (RBM)	Орієнтація управління на досягнення вимірюваних результатів та впливу	Ієрархія: Inputs, Activities, Outputs, Outcomes, Impact; SMART-індикатори; система моніторингу	Дозволяє громадам демонструвати реальний ефект від грантів, підвищує довіру донорів
Theory of Change (ToC)	Пояснити логіку змін: як і чому заплановані заходи мають привести до очікуваних результатів	Визначення проблеми, аналіз причин, формування гіпотези змін, побудова карти результатів, визначення передумов	Застосовується у складних соціальних проектах (інклюзія, партисипація, екологія); допомагає пояснити логіку впливу донору
Logical Framework Matrix (LogFrame)	Систематизація елементів проекту в табличній формі	Цілі, завдання, результати, індикатори, джерела верифікації, припущення	Є стандартом у заявках ЄС, ПРООН, Світового банку; допомагає узгодити мету, бюджет і показники
Monitoring & Evaluation (M&E)	Вимірювання прогресу, ефективності, результатів і впливу проекту	Моніторинг (поточний контроль) + Оцінювання (ex-ante, mid-term, ex-post); критерії OECD DAC; SMART-індикатори	Забезпечує прозорість, контроль і вдосконалення програм розвитку; формує довіру до муніципалітету

Джерело: складено автором за матеріалами [11-14]

Як видно з таблиці 1.6, усі методології не є взаємовиключними — вони взаємодоповнюють одна одну. PCM визначає загальний проектний цикл, RBM формує систему управління результатами, ToC пояснює логіку змін, LogFrame структурує елементи проекту, а M&E забезпечує оцінку ефективності та

навчання на основі даних. У сукупності вони формують цілісну систему сучасного грантового менеджменту на рівні муніципалітетів [11–14].

Сучасні підходи до управління грантовими проєктами — PCM, RBM, ToC, LogFrame та M&E — формують цілісну методологічну систему, що дозволяє муніципалітетам забезпечувати ефективність, підзвітність і сталість грантової діяльності.

Використання Project Cycle Management (PCM) допомагає структурувати весь процес — від формування ідеї до оцінювання результатів.

Методологія Results-Based Management (RBM) орієнтує громади на вимірювані зміни, підкріплені SMART-індикаторами.

Theory of Change (ToC) забезпечує концептуальну логіку проєкту, пояснюючи, як заплановані дії призводять до соціального впливу.

Логіко-структурна матриця (LogFrame) систематизує елементи проєкту у зручному для донорів форматі, а M&E (моніторинг і оцінювання) гарантує контроль результатів і навчання на основі даних.

Застосування цих інструментів у діяльності органів місцевого самоврядування сприяє: підвищенню якості підготовки грантових заявок; зміцненню довіри донорів через прозору систему звітності; оптимізації використання ресурсів; забезпеченню довгострокового впливу проєктів на розвиток громад.

Таким чином, методологічні засади управління грантовими програмами є необхідною умовою інституційної спроможності муніципалітетів у сфері міжнародної співпраці та залучення зовнішнього фінансування.

Висновки до розділу 1

Проведені дослідження теоретико-методологічних засад грантової діяльності муніципалітетів дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Уточнено зміст базових категорій грантової діяльності муніципалітетів. Грант обґрунтовано як цільовий, безповоротний і безоплатний інструмент

фінансування суспільно корисних ініціатив, що поєднує конкурсний механізм відбору, жорсткі вимоги до звітності та відсутність комерційної вигоди для грантодавця. Розмежовано грант із міжнародною технічною допомогою, благодійною допомогою, спонсорством, кредитами та позиками; показано його унікальне поєднання ознак (цільовий характер, безповоротність, конкурсний відбір, підзвітність). Розкрито ролі основних учасників грантової діяльності (донор, одержувач, виконавець, партнер, бенефіціари, субгрантери, учасники співфінансування) та окреслено ієрархію «проект – програма – портфель» як управлінську рамку організації грантових ініціатив на рівні громади.

2. Систематизовано типи міжнародних донорів та визначено особливості їх грантової підтримки муніципалітетів. Виокремлено урядові (двосторонні) агенції розвитку, багатосторонні організації, міжнародні банки розвитку, приватні благодійні фонди, корпоративних донорів і спеціалізовані фонди підтримки демократії. Показано відмінності між ними за мандатом, форматами підтримки, рівнем формалізації процедур, вимогами до співфінансування, підходами до моніторингу й оцінювання. Встановлено, що для органів місцевого самоврядування критично важливими є: адекватний добір донорів під зміст ініціатив, завчасна підготовка до складних процедур (особливо у програмах ЄС та урядових донорів) та цілеспрямований розвиток внутрішньої інституційної спроможності для роботи з різними типами грантових ресурсів.

3. Узагальнено методологічні підходи до управління грантовими проектами в муніципалітетах. Обґрунтовано доцільність використання Project Cycle Management (PCM) як базового циклу управління проектом – від ідентифікації проблеми й формулювання логіки втручання до реалізації, моніторингу, оцінювання та врахування отриманого досвіду. Показано, що Results-Based Management (RBM) орієнтує грантову діяльність на досягнення вимірюваних результатів і впливу, Theory of Change (ToC) пояснює логіку соціальних змін, логіко-структурна матриця (LogFrame) структурує цілі, результати, індикатори та припущення, а система моніторингу й оцінювання (M&E) забезпечує підзвітність, прозорість і можливість коригування

управлінських рішень. Для муніципалітетів їх комплексне впровадження означає підвищення якості проєктних заявок, зменшення ризиків нецільового використання коштів та зміцнення довіри донорів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОДЕСЬКІЙ МІСЬКІЙ ГРОМАДІ

2.1. Сучасний стан управління грантовою діяльністю в Україні та роль муніципалітетів

Нормативно-правове забезпечення грантової діяльності в Україні формується як частина системи управління міжнародною технічною допомогою (МТД) та міжнародного співробітництва з донорами. Основним документом, що регулює ці процеси, є Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року №153 “Про затвердження Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги” [3]. Вона визначає механізм державної реєстрації програм МТД, процедури моніторингу та відповідальність сторін за цільове використання коштів.

Відповідно до зазначеної Постанови, Міністерство економіки України є національним координатором міжнародної технічної допомоги. До його компетенції належать погодження проєктів, контроль за їх реалізацією, ведення Єдиного реєстру міжнародної технічної допомоги [21], а також узагальнення звітності про результати виконання програм. Реєстрація грантових ініціатив у цьому реєстрі є передумовою їх офіційного визнання державою та гарантує прозорість у фінансових операціях.

Загальну правову основу діяльності у сфері залучення грантів становлять такі нормативні акти:

- Закон України “Про міжнародні договори України” (2004 р.), який визначає порядок укладання міжнародних угод, у межах яких надається технічна допомога [20];

- Закон України “Про благодійну діяльність та благодійні організації” від 05 липня 2012 року №5073-VI — встановлює правові засади функціонування благодійних фондів, що виступають грантодавцями або виконавцями проєктів [5];

- Цивільний кодекс України (статті 729, 744, 1109) — визначає договірні механізми безоплатної допомоги, дарування або пожертви, які можуть бути юридичною формою грантового фінансування [9];

- Бюджетний кодекс України — регулює облік грантових надходжень у державному та місцевих бюджетах, порядок їх використання та звітування;

- ДСТУ ISO 21502:2022 “Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови з управління проектом” [11].

Крім того, правове підґрунтя участі органів місцевого самоврядування у грантовій діяльності визначається Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” (1997 р.) [17]. Згідно зі статтями 26 та 27, міські ради та їхні виконавчі органи мають право укладати угоди про співпрацю з міжнародними організаціями, залучати технічну допомогу, брати участь у грантових програмах і створювати спеціалізовані комунальні установи для реалізації відповідних проєктів.

Водночас на практиці механізми координації грантової діяльності залишаються фрагментарними. Законодавство визначає основні принципи залучення міжнародної допомоги, однак відсутня спеціалізована нормативна база для регулювання муніципальних грантових ініціатив. Це створює потребу у розробленні локальних актів — положень про грантові відділи, порядків співфінансування та регламентів звітності на рівні територіальних громад.

Отже, чинна система нормативного забезпечення ґрунтується на поєднанні державного регулювання (через урядові постанови та кодифіковані закони) і договірно-партнерських механізмів, що забезпечують адаптивність у співпраці з міжнародними донорами. Її розвиток визначає базові умови ефективного фандрейзингу органів місцевого самоврядування, зокрема в Одеській міській громаді.

Система управління грантовою діяльністю в Україні має багаторівневу структуру, що включає центральний, регіональний та місцевий рівні взаємодії між донорами, державними інституціями та органами місцевого самоврядування. Вона функціонує на основі положень Постанови Кабінету

Міністрів України №153 [3] та інших актів, що визначають механізми залучення і моніторингу міжнародної технічної допомоги.

На центральному рівні ключовими інституціями є:

- Міністерство економіки України, яке виступає національним координатором МТД, веде Єдиний реєстр проєктів, здійснює контроль за виконанням програм та узагальнює звітність;
- Міністерство фінансів України, яке забезпечує бухгалтерський облік грантових надходжень та контроль за їх використанням у межах бюджетного процесу;
- Міністерство закордонних справ України, яке координує співпрацю з донорами та міжнародними організаціями, а також укладає міжурядові угоди про технічну допомогу;
- Рахункова палата та Державна аудиторська служба України, які здійснюють фінансовий контроль та аудит ефективності використання грантових ресурсів [17].

Регіональний рівень охоплює обласні державні адміністрації та їхні департаменти економічного розвитку, які виступають посередниками між донорами та територіальними громадами. Їхнє завдання полягає у забезпеченні узгодження місцевих ініціатив з державними програмами розвитку, наданні методичної підтримки та підготовці пропозицій для державних реєстрів МТД [18]. На локальному (муніципальному) рівні відповідальність за організацію грантової діяльності покладено на виконавчі органи міських рад, департаменти економіки та стратегічного розвитку, а також спеціалізовані комунальні структури — грантові офіси. Такі інституції відіграють важливу роль у фандрейзинговій діяльності громад, зокрема: здійснюють пошук актуальних донорських програм; координують підготовку проєктних заявок і формують команди виконавців; ведуть супровід грантів на всіх етапах — від подання до звітування; забезпечують комунікацію з донорами, контроль використання коштів і публічну звітність [19].

Одним із успішних прикладів локальної інституціоналізації грантової діяльності є КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т», структурний підрозділ Одеської міської ради. Його діяльність спрямована на залучення інвестицій та донорських ресурсів у межах стратегії «Одеса 5Т» (Technology, Tourism, Transport, Trade, Trust). Завдяки системному підходу, офіс став координатором низки міжнародних ініціатив, зокрема у сферах розвитку міської мобільності, збереження культурної спадщини, енергоефективності та громадських інновацій [4].

Організаційна модель Грантового офісу «Одеса 5Т» передбачає співпрацю з міжнародними донорами через партнерські мережі — ПРООН, GIZ, Європейський інвестиційний банк, House of Europe, USAID тощо. Це дозволяє поєднати місцеві стратегії розвитку з глобальними програмами підтримки. Ключовими факторами ефективності моделі є: інтеграція грантових процесів у стратегічне планування міста; створення внутрішньої бази даних потенційних проєктів; забезпечення професійної комунікації з донорами та прозорості звітності [19].

Інституційна система управління грантовою діяльністю в Україні перебуває на етапі поступової децентралізації. Центральні органи зберігають регуляторні та контрольні функції, тоді як місцеві громади дедалі частіше виступають ініціаторами і виконавцями проєктів міжнародної допомоги. Досвід Одеської громади засвідчує, що створення спеціалізованих структур, таких як Грантовий офіс «Одеса 5Т», підвищує ефективність комунікації з донорами, сприяє професіоналізації фандрейзингу та інтеграції грантової діяльності в стратегічне планування міського розвитку.

Схематично багаторівневу інституційну систему управління грантовою діяльністю можна подати таким чином (рис. 2.1).

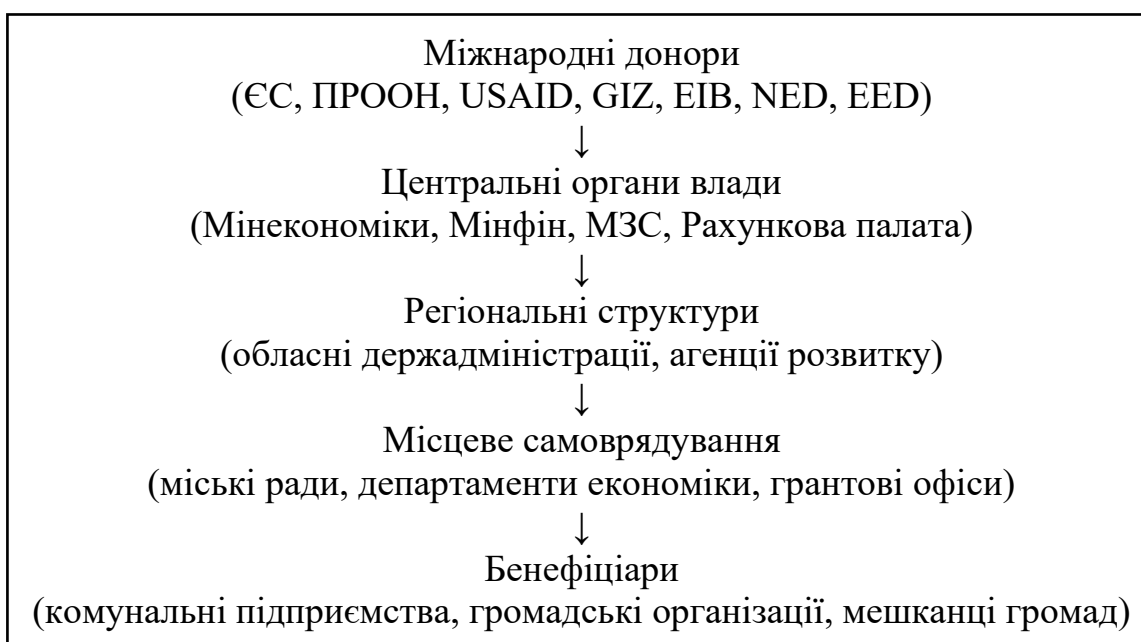


Рис. 2.1 – Інституційна система управління грантовою діяльністю в Україні

Джерело: складено автором за матеріалами [17–19].

Органи місцевого самоврядування (ОМС) є ключовими суб'єктами у системі реалізації грантової політики, оскільки саме вони безпосередньо забезпечують виконання проєктів, спрямованих на розвиток територіальних громад. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [17] надає муніципалітетам право самостійно ініціювати, розробляти та реалізовувати програми міжнародного співробітництва, укладати договори з міжнародними партнерами, а також залучати ресурси міжнародної технічної допомоги.

Відповідно до статей 26, 27 та 71 зазначеного закону, місцеві ради мають можливість:

- приймати рішення про участь у міжнародних грантових програмах;
- затверджувати місцеві програми розвитку, що передбачають співфінансування з донорських коштів;
- створювати спеціалізовані установи (агенції розвитку, грантові відділи, комунальні підприємства), відповідальні за підготовку проєктних заявок;
- звітувати про результати виконання грантових проєктів перед громадою та державними органами.

Координація участі громад у програмах міжнародної допомоги здійснюється через Міністерство економіки України, яке виконує функції національного координатора міжнародної технічної допомоги (відповідно до Постанови КМУ №153 від 15.02.2002 р.) [17]. У межах його повноважень забезпечується реєстрація проєктів, ведення Єдиного реєстру МТД та узагальнення звітності про реалізацію програм на місцевому рівні.

На регіональному рівні основними учасниками системи є обласні та міські державні адміністрації, які виступають партнерами у виконанні міжнародних проєктів. Їхні функції полягають у:

- погодженні ініціатив громад щодо участі у грантових конкурсах;
- наданні організаційно-методичної допомоги виконавцям;
- моніторингу реалізації проєктів на території області.

Особливе місце у системі посідають великі міські громади, які створюють власні інституційні механізми управління грантовою діяльністю.

Так, прикладом успішної моделі є Грантовий офіс «Одеса 5Т», структурний підрозділ Одеської міської ради. Його основні функції включають:

- пошук актуальних грантових програм та донорів;
- підготовку і супровід заявок на фінансування;
- консультаційний супровід комунальних установ і громадських організацій;
- моніторинг реалізації проєктів та підготовку фінансових звітів [19].

У 2023 році за офіційними даними Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради (програма «Одеса 5Т», 2023 р.), підготовлено понад 20 проєктних заявок, із яких близько 9 отримали фінансування міжнародних партнерів [19], зокрема ПРООН, USAID, EBRD та ЄС. Найбільш значущими ініціативами стали проєкти з розвитку туристичної привабливості міста, впровадження системи енергоефективного освітлення та цифровізації муніципального управління.

Таким чином, система залучення грантів в Україні функціонує на основі взаємодії між державними, регіональними та місцевими інституціями. Кожен рівень має власні повноваження та виконує окремі функції у процесі ініціювання, координації та реалізації грантових програм. Узагальнення їхніх ролей подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні системи залучення грантів в Україні та їх функції

Рівень управління	Ключові інституції	Основні функції у сфері грантової діяльності
Центральний (державний)	Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки України, Міністерство фінансів, Міністерство закордонних справ	Формування державної політики у сфері міжнародної технічної допомоги; реєстрація проєктів МТД; координація міжурядових угод; моніторинг і звітність щодо залучення донорських ресурсів
Регіональний	Обласні державні адміністрації, обласні ради	Погодження ініціатив громад щодо участі у грантових програмах; забезпечення методичної підтримки місцевих рад; моніторинг реалізації проєктів на території області
Місцевий (муніципальний)	Міські ради, виконавчі комітети, департаменти економічного розвитку, грантові офіси, комунальні установи	Підготовка та подання грантових заявок; управління реалізацією проєктів; звітність перед донорами; забезпечення співфінансування; розвиток партнерських мереж
Громадський (партнерський)	Громадські організації, агенції розвитку, освітні та культурні інституції	Співпраця з місцевою владою у розробленні проєктів; участь у виконанні грантових програм; забезпечення соціального моніторингу та комунікації з громадою

Джерело: складено автором на основі [17; 19].

Як показано в таблиці 2.1, центральний рівень забезпечує нормативно-правову й фінансову основу для реалізації міжнародних програм, тоді як муніципальні органи виступають безпосередніми виконавцями грантових ініціатив. Наявність ефективної вертикалі координації підвищує результативність залучення донорських коштів і сприяє посиленню фінансової самостійності громад [19].

Отже, місцеві органи влади відіграють ключову роль у залученні грантових ресурсів, поєднуючи стратегічне планування розвитку громади з можливостями

міжнародної допомоги. Наявність власних інституцій (грантових офісів) значно підвищує ефективність співпраці з донорами, тоді як слабкі громади без подібних структур залишаються поза активними процесами грантрайтингу.

Міжнародна технічна та фінансова допомога Україні після 2022 року набула безпрецедентного масштабу. Згідно з даними Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), у 2022 році обсяг офіційної допомоги розвитку (Official Development Assistance, ODA), наданої Україні, становив близько 16,1 млрд дол. США, що дорівнювало приблизно 7 % від загального обсягу світової офіційної допомоги розвитку [22].

Інші джерела наводять вищі оцінки: із урахуванням позик, гуманітарної підтримки та бюджетної допомоги сукупний обсяг міжнародної допомоги перевищив 22 млрд дол. США [23]. Ці ресурси спрямовувалися на забезпечення макрофінансової стабільності, гуманітарну допомогу населенню, підтримку державних інституцій і відновлення критичної інфраструктури.

У структурі допомоги переважали гуманітарні програми (надання медичних послуг, евакуація, підтримка ВПО) та бюджетна підтримка, що дозволила уряду України утримувати соціальні виплати й фінансування базових функцій держави. Починаючи з 2023 року, допомога поступово набуває більш структурного характеру — зростає частка програм післявоєнного відновлення, інвестицій в енергетичну безпеку, транспорт і житлову інфраструктуру.

Європейський Союз залишається ключовим донором України: за даними Європейської комісії, у 2022 році гуманітарна допомога ЄС склала 485 млн євро, у 2023 році — 300 млн євро, у 2024 році — 165 млн євро, а на 2025 рік передбачено близько 220 млн євро [24]. Суттєву підтримку також надають Світовий банк, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, які реалізують програми кредитування та грантової підтримки у сфері відбудови й модернізації інфраструктури.

Отже, у 2022–2025 роках міжнародна допомога Україні демонструє стійке зростання та перехід від екстреної гуманітарної підтримки до довгострокових програм розвитку та відновлення. Це створює сприятливі умови для участі

органів місцевого самоврядування в грантових і технічних програмах, особливо у сфері енергоефективності, цифрової трансформації, екологічних ініціатив та розбудови місцевих спроможностей. Водночас це вимагає посилення інституційної готовності муніципалітетів до управління зовнішніми ресурсами, підвищення рівня прозорості, моніторингу та партнерської взаємодії з донорами.

2.2. Інституційна структура та напрями діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т»

Комунальна установа «Грантовий офіс «Одеса 5Т» була створена рішенням Одеської міської ради від 19 вересня 2018 року № 3656-VII з метою підвищення ефективності залучення міжнародних грантів та партнерських ресурсів до міських програм розвитку [25]. Установа функціонує як спеціалізований інструмент муніципальної політики у сфері міжнародної технічної допомоги, спрямований на підтримку стратегічних ініціатив Одеси у межах бренду «Одеса 5Т» (Technology, Tourism, Transport, Trade, Trust).

Від початку діяльності Грантовий офіс забезпечував аналітичну, консультативну та координаційну підтримку підрозділів Одеської міської ради, громадських організацій і закладів комунальної власності у підготовці грантових заявок, пошуку донорів та адмініструванні проєктів.

Його ключова мета — створити сталу систему муніципального фандрейзингу та підвищити інвестиційну привабливість громади через участь у міжнародних програмах розвитку.

У 2025 році відбулася інституційна реорганізація: КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» передано у підпорядкування Департаменту міжнародного співробітництва, культури та маркетингу Одеської міської ради. Це рішення спрямоване на інтеграцію грантової діяльності у систему стратегічного планування міста, забезпечення кращої координації між підрозділами, що працюють у сфері зовнішніх зв'язків та культурної дипломатії.

Згідно з офіційною інформацією, Грантовий офіс нині виконує функції координаційного центру для залучення фінансової підтримки міжнародних організацій, бізнес-партнерів та урядових донорів ЄС, США та ООН [26].

Місія установи полягає у розвитку культури проєктного управління в Одеській міській громаді та створенні умов для ефективного залучення зовнішніх ресурсів у пріоритетні сфери розвитку міста — освіту, інновації, туризм, екологію та культурну спадщину.

До основних стратегічних завдань КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» належать:

- аналітична підтримка органів місцевого самоврядування у підготовці грантових проєктів;
- формування бази міжнародних донорів і партнерів для муніципалітету;
- консультаційна допомога комунальним підприємствам і громадським організаціям щодо умов участі у грантових програмах;
- організація навчань з фандрейзингу та управління проєктами для посадових осіб;
- забезпечення моніторингу реалізації грантових програм у місті;
- комунікація з інституціями ЄС, ООН, GIZ, USAID, EED, NED тощо.

Завдяки діяльності Грантового офісу «Одеса 5Т» Одеса послідовно розширює участь у міжнародних проєктах, зокрема у сферах енергоефективності, розвитку туризму, цифровізації міського управління та збереження культурної спадщини [26].

Діяльність комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т» регулюється Статутом, затвердженим рішенням Одеської міської ради від 19 вересня 2018 року № 3656-VII [27]. Установа функціонує як неприбуткова організація, що реалізує міську стратегію розвитку через залучення грантів, інвестицій та міжнародної технічної допомоги. Її діяльність має суспільно корисний, а не комерційний характер і здійснюється відповідно до чинного

законодавства України, актів Президента та Кабінету Міністрів України, рішень місцевих органів влади та внутрішніх документів [27].

Основні завдання установи охоплюють:

- залучення грантів, інвестицій та ресурсів міжнародної технічної допомоги;
- співпрацю з міжнародними фондами, донорами, агентствами розвитку;
- надання консультаційної та методичної підтримки з питань грантової діяльності;
- організацію та супровід проєктів, що реалізуються за підтримки донорів;
- просування бренду міста Одеси та його інвестиційної привабливості.

Окрім основних напрямів, Установа має право здійснювати другорядну діяльність, дозволена законодавством, зокрема надавати платні послуги для поповнення власного бюджету. До таких послуг належать проведення семінарів, форумів, консалтингових заходів, інформаційна та організаційна підтримка міжнародних подій [28].

Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), основним видом діяльності установи є 82.30 — організування конгресів і торговельних виставок, а додатковими [28]:

82.99 — інші допоміжні комерційні послуги, н.в.і.у.;

84.13 — регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності;

85.59 — інші види освіти, н.в.і.у.;

85.60 — допоміжна діяльність у сфері освіти;

59.11 — виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;

63.99 — надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;

66.19 — інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення;

69.10 — діяльність у сфері права;

70.21 — діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;

70.22 — консультування з питань комерційної діяльності й керування;

73.20 — дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Організаційна структура Грантового офісу визначається його Статутом і передбачає чітку ієрархію управління.

Засновником установи є Одеська міська рада, яка здійснює загальне управління та затверджує основні напрями діяльності. Уповноважений орган, призначений міським головою, виконує координаційну функцію та контролює ефективність реалізації проєктів [29].

Директор установи здійснює оперативне управління, організовує виконання рішень засновника, представляє інтереси Установи без довіреності, відповідає за дотримання фінансової дисципліни, формування кошторису та штатного розпису, а також видає накази з кадрових питань.

Трудовий колектив складається з працівників, які працюють на основі трудових договорів; їхні права та обов'язки регулюються Кодексом законів про працю України та внутрішніми документами установи [27].

Фінансування діяльності здійснюється переважно за рахунок міського бюджету Одеси. Додатковими джерелами є гранти, благодійні внески, добровільні пожертвування, інші легальні надходження. Усі доходи спрямовуються виключно на утримання установи та реалізацію її статутних завдань, що підтверджує неприбутковий статус КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» [27].

За період 2021–2025 років Комунальною установою «Грантовий офіс «Одеса 5Т» реалізовано низку міжнародних проєктів у партнерстві з провідними організаціями, серед яких GIZ, ПРООН, Європейська комісія, MATIS ONF та інші. Проєкти охоплюють ключові сфери міського розвитку – культуру, екологію, стратегічне планування та стійкість міського управління. Узагальнені дані наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Реалізовані грантові проекти Одеської громади (2021–2025 рр.)

Назва проекту	Партнер / донор	Сфера реалізації	Обсяг фінансування	Термін реалізації	Результати / статус
«Культура пам'яті та посилення стійкості в Одесі – Проти забуття»	GIZ Німеччина	Культура пам'яті, інституційна стійкість	723 032,00 євро + 150 000 грн співфінансування	16.07.2021 – 15.07.2023	Реалізовано; проведено аудит – позитивний висновок
«Впровадження знань та практик щодо циркулярної економіки у країнах басейну Чорного моря»	Вільний університет Варни (Болгарія)	Екологія, циркулярна економіка	65 887,70 євро	03.2021 – 11.2023	Реалізовано; проведено аудит – позитивний висновок
«Проведення стратегічного аналізу в рамках розробки Стратегії розвитку Одеської міської територіальної громади до 2027 року»	ПРООН (фінансова підтримка Уряду Японії)	Стратегічне планування	2 534 484,95 грн	08.01.2025 – 30.09.2025	У процесі реалізації
«Відновлення морського біорізноманіття та стійкості екосистем в Одеському регіоні за допомогою інноваційних рішень»	MATIS ONF (Ісландія)	Екологія, біорізноманіття	56 100,00 євро	07.2025 – 07.2027	На початковій стадії реалізації

Джерело: складено автором за матеріалами Комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т» [30].

Динаміка реалізованих проектів свідчить про поступову еволюцію грантової діяльності Одеської громади — від участі у культурних і гуманітарних ініціативах до комплексних програм стратегічного розвитку та екологічної трансформації [30, с. 3–4]. Якщо у 2021–2022 роках переважали культурно-освітні напрями, то у 2024–2025 роках спостерігається акцент на сталий розвиток, цифровізацію та зміцнення інституційної стійкості.

Позитивною тенденцією є зростання середнього обсягу грантового фінансування одного проекту — від 60–70 тис. євро у 2021 році до понад 150 тис. євро у 2025 році. Це свідчить про підвищення довіри з боку міжнародних донорів, ефективність внутрішніх процедур і розширення партнерських зв'язків [30, с. 5].

Звіт Грантового офісу підтверджує, що «Одеська громада має достатній потенціал для ефективної взаємодії з міжнародними фондами та донорами, а також спроможність виконувати грантові програми відповідно до міжнародних стандартів» [30, с. 6].

Водночас виявлено низку викликів: «висока конкуренція за грантові ресурси, обмеженість кадрового потенціалу у сфері грантового менеджменту, необхідність систематичного підвищення кваліфікації фахівців» [30, с. 6].

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що «грантова діяльність стала важливим інструментом забезпечення розвитку громади, а поєднання муніципальної інституційної підтримки (через Грантовий офіс «Одеса 5Т») та міжнародної донорської допомоги сприяє зміцненню стійкості місцевого самоврядування та розширює можливості для реалізації стратегічних ініціатив» [30, с. 7].

Таким чином, портфель грантових ініціатив КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» демонструє не лише зростання кількісних показників, але й якісне розширення напрямів співпраці та інституційну зрілість громади. Це підтверджує, що Одеса стає активним учасником міжнародного донорського середовища й формує власну модель сталого муніципального фандрейзингу.

Підсумовуючи результати інституційної діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т», можна зробити висновок, що у період 2021–2025 років сформовано стабільну систему муніципального грантменеджменту, засновану на стратегічному плануванні, партнерській взаємодії та прозорому управлінні ресурсами [30]. Водночас, подальший розвиток вимагає глибшої оцінки результативності проєктної діяльності громади, структури залученого фінансування та ефективності використання донорських коштів. Саме ці аспекти становлять предмет наступного підрозділу, у якому буде здійснено аналіз динаміки грантових програм, ключових напрямів фінансування та результативності реалізованих ініціатив в Одеській міській громаді.

2.3. Портфель грантових ініціатив КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у 2024–2025 рр.: структура, показники, управлінські висновки

За звітний період КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» опрацювала понад 350 грантових конкурсів різних рівнів; забезпечено пошук потенційних фінансових ресурсів на суму понад 86,8 млн грн; підготовлено низку проєктних заявок, частина з яких отримала позитивні рішення донорів, інші перебувають на розгляді. Середній час реагування на оголошення конкурсу скорочено до 1,5 години; мережу міжнародних партнерів розширено до 55 організацій [30].

Портфель поданих заявок за період 01.09.2024–01.09.2025 охоплює 47 ініціатив із сукупним заявленим бюджетом близько 2 412,7 тис. євро; середній заявлений бюджет однієї заявки становить орієнтовно 51,3 тис. євро. Структура фінансування характеризується такою питомою вагою: соціально-гуманітарні програми — 29,9%; культура та креативні індустрії — 21,6%; екологія та енергія — 23,4%; освіта й цифрові сервіси — 13,3%; інфраструктура та мобільність — 11,8% [31].

Спостерігається зміщення акцентів у бік екологічних та цифрових ініціатив поряд із збереженням культурно-гуманітарного блоку та стратегічного планування. Така динаміка відповідає пріоритетам стійкого міського розвитку та зумовлює зростання середніх бюджетів заявок порівняно з попередніми роками [30; 31].

Скорочення операційного циклу реагування та розширення партнерської мережі інтерпретується як посилення інституційної спроможності Офісу (стандартизація процедур підготовки заявок, налагоджені канали комунікації з донорами, внутрішні механізми моніторингу) [30].

Отже, динаміка 2024–2025 рр. засвідчує одночасно кількісне та якісне зростання грантової активності громади, що формує передумови для залучення більш значних ресурсів у середньостроковій перспективі, насамперед у соціально-гуманітарному, екологічному та культурному кластерах [30; 31].

Узагальнену галузеву структуру портфеля подано в табл. 2.3 [31].

Таблиця 2.3

Структура поданих заявок КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» за напрямками
(01.09.2024–01.09.2025)

Напрямок фінансування	Кількість проєктів, од.	Загальний бюджет, тис. євро	Частка, %
Екологія та енергія	14	565,0	23,4
Соціально-гуманітарні програми	11	720,2	29,9
Культура та креативні індустрії	10	520,3	21,6
Інфраструктура та мобільність	5	285,7	11,8
Освіта та цифрові сервіси	7	321,5	13,3
Разом	47	2 412,7	100,0

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньої таблиці поданих проєктів КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» станом на 25.09.2025 [31].

Отримані результати свідчать про домінування соціально-гуманітарного кластера (29,9 %) та суттєву питому вагу «зелених» ініціатив (23,4 %), що узгоджується зі зміщенням міжнародної допомоги у 2024–2025 рр. від екстреної підтримки до програм відновлення людського капіталу та кліматично орієнтованої модернізації [32; 33; 34]. Частка культурних і креативних проєктів (21,6 %) відповідає профілю громади та виконує функцію зміцнення соціальної згуртованості й міжнародної репутації; блок освіти та цифрових сервісів (13,3 %) відображає зростаючі вимоги донорів до прозорості, data-driven управління та безпечних електронних послуг; інфраструктурно-транспортні ініціативи (11,8 %) залишаються стратегічно важливими, попри вищі бар'єри входу (складність аплікацій, значне співфінансування, тривалі цикли ухвалення рішень) [30; 31; 33].

З огляду на це, структуру портфеля слід розглядати як свідомо диверсифіковану: поєднання «швидких» соціальних інтервенцій із «довгими» екологічними та інфраструктурними треками знижує ризики, вирівнює грошові потоки та відповідає рамковим орієнтирам ЄС/ПРООН на період 2024–2025 рр. [32; 33; 34]. Для реалізації потенціалу такої структури ключовим є підтримання інституційної спроможності підготовки якісних заявок і забезпечення необхідного співфінансування на рівні громади [30; 31].

Оцінювання результативності грантової роботи КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» здійснено за сукупністю процесних і результатних індикаторів, що відображають спроможність генерувати якісні заявки, забезпечувати комплаєнс і формувати стійкі партнерства. За звітний період опрацьовано понад 350 грантових конкурсів різного рівня, сформовано портфель із 47 поданих заявок із сукупним заявленим бюджетом 2 412,7 тис. євро; орієнтовний середній бюджет однієї заявки становить близько 51,3 тис. євро (розрахунок автора на основі внутрішньої таблиці) [30; 31]. Суттєвим процесним досягненням є скорочення середнього часу реагування на оголошення конкурсу до 1,5 години, що свідчить про відлагоджені внутрішні процедури підготовки аплікацій і координації з партнерами [30]. Паралельно розширено мережу партнерств до 55 організацій (міста, фонди, агенції), що підвищує ймовірність формування конкурентних консорціумів і диверсифікації джерел фінансування [30].

Індикатори взаємодії з локальними стейкхолдерами також демонструють позитивну динаміку: проведено понад 200 консультацій для НУО та муніципальних структур, підготовлено понад 50 заявок для місцевих організацій громадянського суспільства, організовано навчальні заходи (Interreg Europe, Culture EU, START) із залученням понад 150 учасників [30]. Окремим блоком обліку й супроводу зафіксовано гуманітарну допомогу для міських установ на суму 31,96 млн грн, що характеризує операційну спроможність до прозорого адміністрування потоків ресурсів у кризових умовах [30].

Щодо якості реалізації та комплаєнсу: зовнішні аудити завершених у попередньому циклі проєктів (зокрема в рамках GIZ та ініціатив Чорноморського басейну) підтвердили належний рівень фінансової дисципліни й дотримання процедур донорів [30]. Наявність підтвердженого співфінансування з боку міського бюджету (наприклад, 150 тис. грн у проєкті «Проти забуття») демонструє бюджетну готовність громади брати участь у складніших інструментах ЄС/МФО, де вимоги до співфінансування є системними [30; 34].

Водночас для зближення з кращими міжнародними практиками доцільно розширити публічну панель KPI у наступному звітному циклі — зокрема,

регулярно оприлюднювати частку схвалених заявок, медіанний час від подання до контратування, частку заявок із підтвердженим співфінансуванням та охоплення бенефіціарів у розрізі напрямів. Це підвищить прозорість, полегшить порівнянність у динаміці та краще узгодить локальну звітність із вимогами європейських та агенцій ООН [30; 33; 34]. Загалом сукупність наведених індикаторів підтверджує зростання інституційної спроможності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» та поступовий перехід від «оперативної» подачі заявок до більш стратегічного управління портфелем грантів [30; 31].

Для узагальнення впливу зовнішніх чинників на грантову активність Одеської міської громади застосовано PEST-аналіз. Його мета — перевести спостережувані тенденції (динаміка заявок, структура фінансування, показники результативності) у діагностику політичних, економічних, соціальних та технологічних драйверів/ризиків і сформувані практичні управлінські дії для КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» на горизонті 12–18 місяців.

Методологічну основу становлять класичні підходи до факторного аналізу зовнішнього середовища (PEST) з адаптацією до умов воєнного часу: ідентифікація релевантних факторів, їхня бальна оцінка за шкалою від –2 (сильний негатив) до +2 (сильний позитив), а також вагування кожного фактору (сума ваг — 1,00) залежно від очікуваної сили та ймовірності впливу на грантовий цикл (пошук — аплікація — контратування — реалізація — звітність) [35; 36]. Дані для оцінювання «якоряться» на внутрішніх джерелах (річний звіт і таблиця поданих заявок КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т»») та міжнародних оглядах донорської політики (OECD, ЄК, ПРООН), що дозволяє поєднати локальну емпірику з макрорівневими трендами 2024–2025 рр. [30–34].

Добір факторів у кожному блоці обумовлено специфікою поточного періоду. У політичному контурі ключовими є комбінація воєнних ризиків із запуском багаторічних інструментів підтримки ЄС/ООН/МФО та посиленням вимог до прозорості/комплаєнсу; в економічному — валютна волатильність, інфляційні тиски та потреба у співфінансуванні, що водночас компенсуються програмами відбудови; у соціальному — зростання попиту на «людиномірні»

інтервенції та активізація мережі партнерів (НУО, ЗВО, міста-побратими); у технологічному — прискорена цифровізація й «зелена» модернізація поряд із підвищеними кіберризиками.

У матриці наведено стовпець «Рекомендовані управлінські дії» — це безпосередні кроки (BCP/безперервність, CRM «грант-трекер» і публічні KPI-дашборди, міський фонд співфінансування, типові «зелені» пакети заходів, політики кібербезпеки), які впливають з ідентифікованих факторів і корелюють із поточними сильними сторонами офісу (скорочений час реагування, розширена мережа партнерів). Далі подано результат узагальнення у вигляді PEST-матриці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-матриця зовнішнього середовища та управлінські дії для КУ
«Грантовий офіс «Одеса 5Т»

Блок	Фактор (коротка характеристика)	Оцінка (-2...+2)	Вага	Зважена оцінка	Рекомендовані управлінські дії для КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т»
P	Воєнний стан і регуляторні обмеження (ризики безпеки та логістики)	-0,95	0,08	-0,076	Запровадити план безперервності (BCP), резервні маршрути/ролі, децентралізацію виконання
	Масштабні багаторічні пакети підтримки ЄС/ООН/донорів	+1,20	0,09	+0,108	Пріоритизувати «довгі» інструменти (NDICI, Interreg, Horizon, UNDP), формувати консорціуми
	Посилення вимог прозорості та комплаєнсу	+0,36	0,07	+0,025	Впровадити публічну панель KPI, відкриті реєстри заявок/грантів, регулярні звіти комплаєнсу
E	Валютна волатильність, інфляція, бюджетні обмеження	-0,80	0,09	-0,072	Мультивалютні кошториси, індексаційні застереження, резерв на курсові різниці
	Вимоги до співфінансування проєктів	-0,60	0,08	-0,048	Створити міський фонд співфінансування; пул партнерів для cost-share
	Програми відбудови/інвестиції МФО	+0,80	0,07	+0,056	Сформувати «банк проєктів» із готовими ТЕО та стандартними пакетами документів
S	Зростання соціальних потреб (ВПО, вразливі групи)	+1,20	0,10	+0,120	Лінійка «швидких» соціальних апікацій; регулярні needs-assessment з НУО/комунальними службами

Блок	Фактор (коротка характеристика)	Оцінка (–2...+2)	Вага	Зважена оцінка	Рекомендовані управлінські дії для КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т»
	Активна мережа НУО, ЗВО, міст-партнерів	+1,09	0,08	+0,087	Рамкові Меморандуми, спільні офіси проєктів, «теплі» консорціуми під конкурси ЄС/ООН
	Виснаження кадрів, конкуренція за фахівців	–0,40	0,06	–0,024	Програма навчання/сертифікації, наставництво, стажерські програми для поповнення команди
T	Цифровізація сервісів і відкриті дані	+1,35	0,09	+0,122	Єдиний CRM «грант-трекер», інтеграція з міськими ІС, дашборди моніторингу
	Зростання кіберризиків і вимог ІБ	–0,40	0,08	–0,032	Політики кібербезпеки, резервне копіювання, аудит доступів, партнерство з SOC-провайдерами
	«Зелена» модернізація (ВДЕ, енергоефективність)	+1,22	0,11	+0,134	Стандарт «зеленої аплікації»: типові заходи/індикатори, пакет рішень для будівель/освітлення
	Разом		1,00	+0,400	

Джерело: розраховано автором на основі [30–36].

Зважений індекс зовнішнього середовища становить +0,400, що свідчить про помірно сприятливі умови для грантової діяльності: позитивні драйвери переважають над ризиками. Індекс обчислено як суму добутків «оцінка × вага» (сума ваг = 1,00) на основі [30–36].

Внесок блоків: технологічний T = +0,224 (цифровізація, «зелена» модернізація), соціальний S = +0,183 (високий попит на соціальні інтервенції, активні партнери), політичний P = +0,057 (пакети підтримки ЄС/ООН за умов підвищеного комплаєнсу), економічний E = –0,064 (валютна волатильність, інфляція, вимоги до співфінансування) [30–34].

Найсильніші позитивні фактори: «зелена» модернізація (+0,134), цифровізація та відкриті дані (+0,122), зростання соціальних потреб (+0,120).

Ключові стримувачі: воєнні обмеження (–0,076), валютні коливання (–0,072), співфінансування (–0,048), кіберризики (–0,032) [32–34].

Управлінські акценти:

P: план безперервності (BCP), публічні KPI та відкриті реєстри заявок/грантів;

Е: мультивалютні кошториси, індексаційні застереження, міський фонд співфінансування;

С: лінійка «швидких» соціальних аплікацій, регулярні needs-assessment і «теплі» консорціуми;

Т: єдиний CRM «грант-трекер», інтеграція з міськими ІС, стандартизовані «зелені» пакети й політики ІБ [30–36].

У 2025–2026 рр. доцільно пріоритизувати заявки у соціальному, екологічному/«зеленому», цифровому та інфраструктурному треках, паралельно страхуючи економічні та безпекові ризики через описані інструменти управління.

2.4. Оцінка організаційно-економічних факторів ефективності грантової діяльності Одеської громади

Метою підпункту є визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на результативність грантової діяльності громади, та формулювання практичних управлінських орієнтирів для КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т». Джерельну базу становлять річний звіт установи, внутрішня таблиця поданих заявок за період 01.09.2024–01.09.2025, а також аналітичні матеріали OECD, Європейської комісії та ПРООН і методичні праці щодо PEST/SWOT-аналізу [30; 31; 32–36].

КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» функціонує як спеціалізований координаційний центр муніципального грантменеджменту. Зафіксовано скорочення часу реагування на оголошення конкурсу приблизно до 1,5 години, що свідчить про стандартизацію процедур підготовки документів і налагоджені канали взаємодії з партнерами [30]. Підтверджені позитивні аудити завершених проєктів (зокрема у співпраці з GIZ та в рамках програм Чорноморського басейну) зменшують комплаєнс-ризики та підвищують довіру донорів [30].

Кадрова модель є компактною: адміністрація (директор, заступник директора, головний бухгалтер), відділ грантових програм (начальник і двоє

керівників проєктів) та відділ супроводу й моніторингу (начальник і двоє керівників проєктів). Обмежена чисельність за високої інтенсивності заявочної кампанії створює пікові навантаження та підвищує вимоги до внутрішнього планування ресурсів. Фінансування установи здійснюється насамперед за рахунок міського бюджету з можливістю залучення додаткових коштів; наявність підтвердженого співфінансування в окремих ініціативах є позитивним сигналом для участі у «важчих» інструментах ЄС/МФО [27].

Водночас виявлено потребу у систематизації даних портфеля (єдина «карта» заявок і результатів, регулярні публічні добірки ключових показників ефективності) та у формалізації політик інформаційної безпеки (резервне копіювання, контроль доступів), що важливо за умов зростання цифрової складової управління грантами [30; 33–34].

Зовнішнє середовище визначається поєднанням воєнних ризиків і запуском багаторічних програм підтримки від ЄС/ООН/міжнародних фінансових організацій. Політичний контур включає регуляторні обмеження воєнного стану та одночасне розширення інструментів відбудови; економічний — валютну волатильність, інфляційні тиски та вимоги до співфінансування; соціальний — підвищений попит на програми для вразливих груп і розвиток партнерств; технологічний — прискорення цифровізації поряд із підвищеними кіберризиками та пріоритетом «зеленої» модернізації [32–34; 35; 36]. Узагальнені кількісні оцінки за факторними групами подано у попередній PEST-матриці (табл. 2.4).

SWOT-аналіз узагальнює внутрішні параметри спроможності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у зіставленні з можливостями та ризиками зовнішнього середовища. Матриця фіксує сильні/слабкі сторони, релевантні саме нинішній організаційній моделі (штат 12 осіб, дві профільні ланки — підготовка заявок і супровід/моніторинг), і створює базу для подальшої операціоналізації рішень у форматі TOWS [27; 30–34].

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
S1. Стандартизована процедура підготовки заявок; швидке реагування (~1,5 год).	W1. Обмежена штатна чисельність → пікові навантаження й ризик перевантаження команди.
S2. Позитивні висновки зовнішніх аудитів; належний рівень комплаєнсу.	W2. Відсутність стабільного механізму співфінансування великих проєктів на рівні міста.
S3. Розгалужена мережа партнерів (міста, НУО, ЗВО, агенції).	W3. Фрагментарність публічної аналітики портфеля (неповний набір KPI).
S4. Тематична диверсифікація заявок (соціальні, «зелені», культурні, цифрові).	W4. Валютні та інфляційні ризики у кошторисах; відсутність типових індексаційних застережень.
S5. Інституційний мандат і процедурна прозорість.	W5. Нерівномірність «ваги» портфеля (дефіцит великих інфраструктурних аплікацій).
S6. Окремий блок моніторингу та супроводу проєктів.	W6. Недостатня формалізація політики інформаційної безпеки (резервування, доступи).
Можливості (O)	Загрози (T)
O1. Багаторічні інструменти відновлення ЄС/ООН/МФО (NDICI, Interreg, Horizon тощо).	T1. Триваючий воєнний стан; безпекові та логістичні ризики виконання.
O2. Пріоритет «зеленої» модернізації (енергоефективність, ВДЕ)].	T2. Висока конкуренція між громадами за великі гранти.
O3. Попит на соціально-гуманітарні програми (ВПО, інклюзія, послуги).	T3. Валютна волатильність і інфляція; ризики недофінансування.
O4. Розвиток цифрових сервісів і практик управління даними.	T4. Зростання кіберризиків і вимог до захисту інформації.
O5. Посилення консорціумів із містами-партнерами, НУО та ЗВО.	T5. Тривалі цикли ухвалення рішень та суттєві вимоги до співфінансування у великих інструментах .

Джерело: складено автором на основі [30-34].

Ключовими сильними сторонами виступають стандартизовані процедури швидкого подання, підтверджений комплаєнс аудитами та широка мережа партнерств; слабкі — ресурсна місткість штату, відсутність формалізованого механізму співфінансування великих заявок і недостатня публічна аналітика KPI [30–34]. У площині можливостей вирізняються багаторічні інструменти відбудови та «зелена» повістка, у ризиковій — воєнна невизначеність, конкуренція за великі гранти, валютні/інфляційні тиски та кіберзагрози. Це визначає дві першочергові управлінські лінії: (1) інституціалізацію

співфінансування та публічних KPI; (2) підсилення операційної стійкості (BCP, ІБ) для захисту заявочної та звітної діяльності [30–37].

TOWS-матриця трансформує результати SWOT у конкретні управлінські дії з реалістичними орієнтирами для команди з 12 осіб. Запропоновані кроки збалансовано за навантаженням: частина спрямована на «швидкі перемоги» (дашборди KPI, CRM «грант-трекер», тренування BCP), частина — на підготовку до «довгих» інструментів (типові пакети для «зелених» і цифрових заявок, рамкові угоди про співфінансування) [30–34; 37].

Таблиця 2.6

TOWS-матриця стратегічних дій за результатами SWOT-аналізу КУ

«Грантовий офіс “Одеса 5Т”»

Комбінація	Управлінська дія	Цільовий орієнтир	Відповідальні підрозділи
SO1 (S1,S3 ↔ O1,O2)	Сфокусовані подання у «зеленому» та цифровому напрямках до інструментів ЄС/ООН/МФО.	3–4 консорціумні подання; щонайменше 1 погодження до етапу контракування.	Відділ грантових програм; заступник директора (зовнішні зв'язки).
SO2 (S2,S6 ↔ O4,O5)	Публічний набір ключових показників ефективності (KPI) і квартальні огляди портфеля.	Запуск дашборду; 4 оновлення на рік; зростання запитів від партнерів.	Відділ супроводу й моніторингу; адміністрація.
ST1 (S1,S6 ↔ T1,T3)	План безперервності діяльності (Business Continuity Plan) для заявочної кампанії та звітності.	Відсутність зривів дедлайнів з технічних причин; 2 навчальні тренування на рік.	Адміністрація; обидва відділи.
ST2 (S3,S5 ↔ T2,T5)	Рамкові угоди з партнерами щодо співфінансування та спільних закупівель.	2 меморандуми; пілот спільної закупівлі з фіксацією економії витрат.	Адміністрація; головний бухгалтер; відділ грантів.
WO1 (W2,W5 ↔ O1,O2)	Підготовка «банку» типових техніко-економічних обґрунтувань і пакету співфінансування.	3–4 типові пакети; 2 заявки з підтвердженням співфінансуванням.	Відділ грантів; головний бухгалтер.
WO2 (W1,W3 ↔ O4,O5)	Легка CRM-система обліку заявок і стажування для підсилення команди.	Запуск CRM; 2–3 стажери на рік; регулярний квартальний KPI-огляд.	Відділ супроводу; адміністрація.
WT1 (W4,W6 ↔ T3,T4)	Політики ІБ: резервування даних, контроль доступів, двофакторна автентифікація.	100% 2FA; тижневі резервні копії; 1 тренінг/півріччя.	Відділ супроводу; адміністрація.

Комбінація	Управлінська дія	Цільовий орієнтир	Відповідальні підрозділи
WT2 (W1, W5 ↔ T2, T5)	«Пітч-сесії» проєктів у середині установи для вирівнювання «ваги» портфеля.	2 сесії на рік; зростання медіанного бюджету заявки; не менше 1 «великої» заявки на квартал.	Адміністрація; відділ грантів.

Джерело: складено автором на основі [30-37].

Очікуваний ефект від реалізації пакета — підвищення конкурентоспроможності подань (через консорціуми й типізовані матеріали), зменшення операційних ризиків (BCP, ІБ) і прозоре комунікування результатів (KPI-дашборд, квартальні огляди). Запуск CRM і внутрішніх «пітч-сесій» має вирівняти «вагу» портфеля та збільшити частку заявок з підтвердженим співфінансуванням, що критично для великих інструментів ЄС/МФО [30–34]. Доцільно зафіксувати квартальний цикл перегляду прогресу за кожною дією та інтегрувати результати у рекомендації наступного розділу.

Узагальнення показує, що КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» має достатню організаційну зрілість (стандартизовані процедури, підтверджені аудити, партнерська мережа) та водночас стикається з типовими для воєнного періоду обмеженнями — кадровою місткістю, потребою у співфінансуванні та посиленими вимогами до цифрової безпеки. Пропоновані дії (інституціоналізація співфінансування, впровадження єдиної системи обліку заявок і публічних KPI, заходи з безперервності діяльності та інформаційної безпеки) є практично реалізовними у горизонті 12–18 місяців і безпосередньо впливають із ідентифікованих факторів. Їх реалізація підвищить конкурентоспроможність заявок, зменшить операційні ризики та прискорить інтеграцію громади у «довгі» інструменти відбудови ЄС/МФО.

Висновки до розділу 2

Проведені дослідження стану та особливостей грантової діяльності в Одеській міській громаді дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Охарактеризовано сучасний стан нормативно-правового та інституційного забезпечення грантової діяльності в Україні й визначено роль муніципалітетів у системі міжнародної технічної допомоги. Показано, що вертикаль координації охоплює центральний, регіональний і місцевий рівні, де органи місцевого самоврядування виступають безпосередніми ініціаторами та виконавцями грантових програм. Виявлено, що за наявності базової державної рамки (Постанова КМУ №153, профільні закони) відсутнє спеціалізоване регулювання муніципальної грантової діяльності, що зумовлює потребу в локальних положеннях про грантові підрозділи, механізми співфінансування та стандарти звітності. Безпрецедентне зростання міжнародної допомоги Україні у 2022–2025 рр. створює додаткові можливості для громад, але водночас підвищує вимоги до інституційної готовності, прозорості й підзвітності органів місцевого самоврядування.

2. Визначено інституційну роль та особливості функціонування КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» як ключового координаційного центру муніципального грантменеджменту. Установлено, що Офіс забезпечує аналітичну, консультаційну й організаційну підтримку виконавчих органів міської ради, комунальних установ і громадських організацій, формує базу донорів і партнерів, супроводжує проекти на всіх етапах їх життєвого циклу. Реорганізація 2025 року та інтеграція в структуру Департаменту міжнародного співробітництва, культури та маркетингу посилили зв'язок грантової діяльності зі стратегічним плануванням розвитку міста. Аналіз реалізованих у 2021–2025 рр. проектів показав еволюцію від переважно культурно-гуманітарних ініціатив до комплексних програм стратегічного планування, екологічної трансформації та інституційної стійкості, що свідчить про зростання довіри донорів і зрілість муніципальної моделі фандрейзингу.

3. Проаналізовано портфель грантових ініціатив КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у 2024–2025 рр. і виявлено тенденцію до одночасного кількісного зростання та якісної диверсифікації. За період 01.09.2024–01.09.2025 сформовано портфель із 47 поданих заявок із сукупним заявленим бюджетом

близько 2,41 млн євро та середнім бюджетом однієї заявки на рівні приблизно 51,3 тис. євро. Структура портфеля збалансована: домінують соціально-гуманітарні та «зелені» ініціативи, вагому частку становлять культурні, цифрово-освітні та інфраструктурно-мобільні проєкти, що відповідає сучасним пріоритетам міжнародної допомоги. Покращення процесних показників (опрацювання понад 350 конкурсів, розширення партнерської мережі до 55 організацій, зростання обсягів консультацій і навчань) засвідчує посилення інституційної спроможності Офісу. PEST-аналіз показав помірно сприятливе зовнішнє середовище, де потужні драйвери відбудови, «зеленої» модернізації та цифровізації переважають над воєнними, макрофінансовими та регуляторними ризиками.

4. Визначено організаційно-економічні фактори ефективності грантової діяльності Одеської громади на основі SWOT- і TOWS-аналізу. До сильних сторін віднесено стандартизовані процедури й швидке реагування на конкурси, позитивні висновки зовнішніх аудитів та належний комплаєнс, розгалужену мережу партнерів, тематичну диверсифікацію портфеля та наявність окремого блоку супроводу й моніторингу. Слабкими сторонами визнано обмежену штатну чисельність за високої інтенсивності заявочної кампанії, відсутність стабільного механізму співфінансування великих проєктів, фрагментарність публічних KPI, валютні й інфляційні ризики та недостатню формалізацію політик інформаційної безпеки. Сформульовано управлінські пріоритети на горизонті 12–18 місяців: створення міського механізму співфінансування грантових ініціатив, запровадження публічної панелі ключових показників ефективності та легкої CRM-системи для обліку заявок, розроблення плану безперервності діяльності й політик інформаційної безпеки, стандартизація «зелених» і цифрових проєктних пакетів та розвиток консорціумних подань до багаторічних інструментів відбудови.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ ГРОМАДИ

3.1. Інституційна оцінка спроможності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» та напрями її підсилення

Ефективність грантової діяльності громади залежить не лише від кількості доступних донорських програм, а насамперед від інституційної спроможності органу, який координує роботу з ними. У сучасних підходах до публічного управління (OECD, UNDP, ЄС) інституційну спроможність трактується як поєднання організаційної структури, кадрового потенціалу, управлінських процедур, матеріально-технічної бази та здатності до міжсекторальної взаємодії [49–52]. Для КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» такою «точкою концентрації» грантової політики громади виступає статутно закріплений мандат на залучення й адміністрування міжнародної технічної допомоги [27; 28].

У розділі 2 було здійснено комплексний аналіз портфеля ініціатив, зовнішнього середовища та організаційних характеристик Офісу (PEST-, SWOT- і TOWS-аналіз), який показав достатню зрілість установи: наявність стандартизованих процедур підготовки заявок, підтверджений досвід реалізації міжнародних проєктів, позитивні аудити та розгалужену партнерську мережу [30–32]. Водночас ідентифіковано низку обмежень, зокрема компактний штат за високої інтенсивності заявочної кампанії, відсутність інституціоналізованого механізму співфінансування великих проєктів, фрагментарність публічних показників ефективності та потребу посилення інформаційної безпеки [30; 31].

Додатковим джерелом для інституційної оцінки є пояснювальна записка до планових показників на 2026 рік, у якій зафіксовано внутрішнє бачення сильних та слабких сторін Комунальної установи [38]. На відміну від статистичного звіту, вона відображає управлінські акценти й самооцінку колективу, а отже доповнює кількісні дані якісними характеристиками. Узагальнення зовнішньої аналітики (результати розділу 2, міжнародні

дослідження) та внутрішньої самооцінки дозволяє виокремити кілька ключових вимірів спроможності: кадрово-компетентнісний, організаційно-процесуальний, матеріально-технічний і фінансовий, а також комунікаційно-партнерський.

З позиції кадрово-компетентнісного виміру КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» має чітку структуру: адміністративну ланку (керівництво й бухгалтерія) та два функціональні підрозділи, відповідальні за підготовку заявок і супровід/моніторинг проєктів [27; 30]. У внутрішніх документах команда характеризується як згуртований колектив фахівців, що системно підвищують кваліфікацію та володіють компетенціями у грантовому й проєктному менеджменті [38]. Це узгоджується з висновками розділу 2 про здатність Офісу опрацьовувати значну кількість конкурсів і підтримувати швидкий цикл реагування на оголошення грантів [30; 31]. Водночас наголошується на обмеженій кількості штатних одиниць і високому навантаженні на працівників, особливо в частині комунікації з партнерами та опрацювання великого масиву заявок [30; 38]. Подібна ситуація відповідає типових викликам муніципальних проєктних офісів, описаних у наукових джерелах: невідповідність між обсягом грантових можливостей та кадровим ресурсом призводить до ризику професійного вигорання та потенційного зниження якості підготовки заявок [50; 53]. Отже, кадрово-компетентнісний блок можна оцінити як сильний за якістю, але вразливий за кількісним забезпеченням і навантаженням.

Організаційно-процесуальний вимір відображає ступінь формалізації й прозорості внутрішніх процедур. SWOT-аналіз у підрозділі 2.4 показав, що однією з ключових сильних сторін установи є стандартизована процедура підготовки грантових заявок та наявність окремого блоку супроводу і моніторингу проєктів [30]. У пояснювальній записці додатково підкреслюється активний пошук можливостей, оперативне реагування на виклики, проведення публічних і прозорих процедур, а також просвітницька діяльність для партнерів громади [38]. Це свідчить про сформовані елементи «культури проєктного управління», яку міжнародні організації вважають необхідною умовою ефективного залучення донорських ресурсів [11; 49–51].

Разом з тим аналітичні матеріали фіксують фрагментарність публічної аналітики портфеля (відсутність повного набору KPI у відкритому доступі), недостатню формалізацію політик інформаційної безпеки, а також потребу в подальшому розвитку цифрових інструментів обліку проєктів [30; 55]. Внутрішня самооцінка підтверджує зростання навантаження на комунікаційні процеси та потребу в оновленні частини процедур, особливо щодо роботи з великими проєктами, які вимагають значної частки співфінансування та мають складніші cycles погодження [38]. У підсумку організаційно-процесуальний вимір можна вважати відносно зрілим, але таким, що потребує подальшої систематизації даних, розгортання CRM-рішень для обліку грантових заявок і формалізації KPI та політик безпеки даних.

Матеріально-технічний і фінансовий виміри відображають ресурсну базу, яка забезпечує реалізацію проєктів. У внутрішніх документах звертається увага на застарілість частини комп'ютерної техніки й потребу в її оновленні для ефективної роботи з великими масивами інформації та використанням сучасних цифрових сервісів [38]. З огляду на загальний тренд цифрової трансформації публічного сектору та посилення вимог донорів до електронної звітності й кіберстійкості [41; 50; 55], це створює ризики для оперативності й надійності функціонування Офісу, особливо в умовах воєнного стану та зростання кіберзагроз.

Фінансова спроможність стосується як рівня бюджетного фінансування самої установи, так і можливостей громади із забезпечення співфінансування проєктів. У звіті та PEST-аналізі наголошено, що вимога співфінансування є одним із головних бар'єрів участі в інструментах ЄС та міжнародних фінансових організацій [30–33]. Пояснювальна записка підтверджує обмеженість можливостей приєднання до ініціатив із високою часткою співфінансування та вказує на недостатні ресурси для відряджень і представлення громади на міжнародних заходах [38]. Це відповідає висновкам OECD та ЄС щодо типових перешкод для муніципалітетів у країнах, що відновлюються: недостатні власні доходи, відсутність спеціалізованих фондів співфінансування, а також

складність акумулювання необхідних коштів у межах щорічного бюджетного циклу [49–51]. У такій конфігурації саме матеріально-технічний та фінансовий блоки виглядають найбільш уразливими та потребують пріоритетної уваги при розробленні рекомендацій.

Комунікаційно-партнерський вимір пов'язаний із роллю установи як центру мережевої взаємодії. Стратегія «Одеса 5Т» та річний звіт свідчать, що Комунальна установа виступає центральним вузлом комунікації між департаментами Одеської міської ради, комунальними підприємствами, громадськими організаціями, закладами освіти та міжнародними партнерами [19; 30].

У внутрішніх документах серед сильних сторін називаються розгалужена мережа взаємодії зі стейкхолдерами, досвід співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, а також високий рівень мотивації й залученості колективу [38]. Такі характеристики повністю узгоджуються з міжнародними дослідженнями, де саме партнерські мережі й здатність до міжсекторальної взаємодії розглядаються як ключова конкурентна перевага муніципальних проєктних офісів [50–52].

Поряд з цим зафіксована потреба в оновленні позиціонування установи, зокрема в уточненні назви та більш чіткому підкресленні інвестиційного й промоційного компонентів діяльності [38]. Ця дискусія відображає перехід від вузького трактування грантової роботи як «написання заявок» до ширшого розуміння Офісу як агенції розвитку та інвестиційної промоції міста, що відповідає тенденціям модернізації місцевого управління в країнах ЄС [49; 51]. Отже, комунікаційно-партнерський блок можна вважати однією з ключових сильних сторін, потенціал якої ще не повністю інституціоналізований на рівні стратегічних документів громади.

Узагальнення інституційної оцінки, отриманої шляхом поєднання аналітичних і внутрішніх джерел, подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Інституційна спроможність КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т»: зіставлення
аналітичної оцінки та внутрішньої самооцінки

Вимір спроможності	Дані аналітичних досліджень (розд. 2, зовнішні джерела)	Дані внутрішньої самооцінки (пояснювальна записка)	Узагальнений висновок та орієнтири підсилення
Кадрово-компетентнісний	Стандартизовані процедури, підтверджений досвід реалізації міжнародних проєктів, окремий блок моніторингу [30–32].	Згуртована професійна команда, що підвищує кваліфікацію; водночас – нестача штатних одиниць і високе навантаження [38].	Висока якість компетенцій за умов дефіциту людських ресурсів → доцільно розширити штат, розвивати систему наставництва та стажувань.
Організаційно-процесуальний	Наявність процедур подання й супроводу; потреба в повнішій системі КРІ та політиці інформаційної безпеки [30; 55].	Активний пошук можливостей, оперативне реагування, публічність і прозорість процедур, просвітницька діяльність для партнерів [38].	Сформована культура проєктного управління; необхідно розвинути цифровий облік портфеля, публічні КРІ та формалізувати політики захисту даних.
Матеріально-технічний та фінансовий	Вимоги донорів до цифровізації й співфінансування; валютні ризики, обмеженість місцевих ресурсів [30–33].	Застаріле обладнання; обмежені можливості участі у проєктах з високою часткою співфінансування; недостатні ресурси на представлення громади в міжнародних форматах [38].	Найбільш уразливий блок: пріоритет – оновлення технічної бази, створення механізму співфінансування та підтримки міжнародної промоції громади.
Комунікаційно-партнерський та іміджевий	Розгалужена мережа партнерів, участь у міжнародних ініціативах, позитивні аудити [19; 30].	Широка мережа взаємодії зі стейкхолдерами, досвід роботи з міжнародними інституціями, високий рівень мотивації; дискусія щодо оновлення назви та позиціонування [38].	Сильна сторона установи; доцільно закріпити статус Офісу як агенції розвитку/інвестиційної промоції та чітко «прив'язати» його діяльність до стратегічних документів громади [40; 43–48].

Джерело: складено автором на основі [19; 27; 30–33; 38; 40; 43–52; 55].

Таким чином, комплексна інституційна оцінка показує, що КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» уже має ключові елементи зрілої організації грантового менеджменту: професійну команду, усталені процедури, розвинену партнерську мережу та практику публічної діяльності. Основні вразливості пов'язані з

ресурсною місткістю (кадровою, технічною та фінансовою), відсутністю стабільного механізму співфінансування великих проєктів, частковою фрагментарністю системи КРІ та потребою зміцнення інформаційної безпеки.

3.2. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності грантової діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т»

Підвищення ефективності грантової діяльності Одеської громади потребує комплексного організаційно-економічного механізму, який поєднує інституційні, кадрові, фінансові, процедурні та цифрові рішення в єдину операційну систему. В основі такого механізму лежать рекомендації OECD щодо підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування [49], підходи UNDP до управління відновленням громад на локальному рівні [50], принципи цифрової трансформації публічного сектору [41] та вимоги міжнародних донорів до прозорості, співфінансування й управління ризиками [32–34]. Водночас механізм має враховувати результати проведеної у розділі 2 інституційної та середовищної оцінки КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» – кадрові обмеження, потребу в оновленні технічної інфраструктури, відсутність формалізованого механізму співфінансування та недостатньо повну систему публічних індикаторів результативності [30–31; 38].

Основою запропонованого механізму є поєднання чотирьох взаємопов'язаних блоків: цифрового (CRM-система, електронний портфель проєктів, публічна панель КРІ), фінансового (механізм співфінансування, резерв на валютні ризики, підтримка міжнародної промоції громади), процесного (план безперервності діяльності, інформаційна безпека, типові пакети документів для «зелених» та цифрових заявок) та кадрового блоку (розширення компетентнісної бази, стажування, наставництво, рівномірний розподіл навантаження). Їх інтеграція дозволяє усунути вузькі місця, виявлені під час SWOT- і PEST-аналізу (дефіцит людських ресурсів, кіберризики, навантаження на комунікаційні процеси, відсутність стабільного співфінансування), та посилює сильні сторони

Офісу — стандартизовані процедури, партнерську мережу й здатність до оперативного реагування.

Важливою складовою механізму є цифровізація процесів грантового менеджменту, оскільки більшість донорів переходять на електронні формати подання, комунікації та звітності [41; 33]. Запровадження легкої CRM-системи — «грант-трекера» — дозволить структуровано вести облік усіх заявок, дедлайнів, відповідальних осіб, стадій розгляду, супровідної документації та результатів. На відміну від фрагментованих Excel-реєстрів, CRM забезпечує автоматизовані нагадування, формування статистики, накопичення даних для щорічної звітності та внутрішнього моніторингу. Це знижує операційне навантаження на персонал, мінімізує ризики пропущених дедлайнів та підвищує прозорість процесів, що відповідає рекомендаціям Європейської комісії щодо цифрової зрілості інституцій місцевого управління [51].

На рівні зовнішньої комунікації важливу роль відіграє публічна панель ключових показників ефективності (KPI), яку рекомендують впроваджувати як OECD, так і українські дослідники у сфері публічного менеджменту [54]. Така панель може включати частку успішних заявок, середній бюджет проєкту, медіанний час від оголошення конкурсу до подання, кількість партнерів, обсяг залученого фінансування, результати аудитів та індикатори охоплення бенефіціарів. Її регулярне оновлення (квартальне або піврічне) підвищує підзвітність Офісу, формує довіру донорів та забезпечує можливість порівняння результативності в динаміці.

Фінансовий компонент механізму передбачає створення муніципального інструменту співфінансування, оскільки саме відсутність сталих власних внесків найчастіше унеможлиблює участь громад у великих проєктах ЄС та міжнародних фінансових організацій [33–34]. Такий інструмент може бути реалізований через «міський фонд співфінансування» або окрему бюджетну програму, що забезпечує резервування ресурсів на конкурсній або пріоритетній основі. Структуру фонду доцільно пов'язати зі Стратегією розвитку громади, міськими цільовими програмами (культура, освіта, цифровізація, екологія) та

вимогами секторних інструментів відбудови [43–48]. Окремим елементом має стати фінансовий резерв на покриття валютних різниць, які є критичними в умовах макроекономічної нестабільності, що підкреслюється в економічних оглядах донорів [32; 33]. У поєднанні з CRM та електронним портфелем проєктів такий механізм дозволяє прогнозувати навантаження на бюджет, визначати можливості співфінансування на рік уперед і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

В окремий площинний блок виділяються процедури управління операційною стійкістю. Для Офісу, який працює із критичними термінами та великим масивом даних, важливим є запровадження плану безперервності діяльності (Business Continuity Plan), що охоплює резервне копіювання даних, дублювання ключових ролей, автономні сценарії роботи під час кіберзбоїв або відсутності електроенергії. Потреба у таких процедурах підтверджена як результатами PEST-аналізу, так і сучасними дослідженнями інформаційної безпеки органів влади [55]. Одночасно необхідною є формалізація політик кіберзахисту — контроль доступів, двофакторна автентифікація, резервне копіювання, аудит прав доступу. Оскільки грантові заявки містять персональні дані, бюджети, документи закупівель та міжнародну кореспонденцію, недоліки системи ІБ можуть загрожувати не лише внутрішнім процесам установи, а й репутації громади та відносинам з донорами.

Кадровий вимір механізму спрямований на вирівнювання навантаження та підвищення професійної спроможності команди. З огляду на обмежену штатну чисельність і великий обсяг грантових конкурсів [30; 38], ефективним рішенням є комбінована модель: поєднання внутрішнього навчання, наставництва, роботи зі стажерами та вузької спеціалізації працівників на певних тематичних напрямках (культура, екологія, інфраструктура, цифровізація). Це відповідає рекомендаціям UNDP щодо «розподіленої компетентнісної моделі» муніципальних проєктних офісів [50]. Рівномірний розподіл заявок між працівниками, ротація завдань і внутрішні «пітч-сесії» проєктів, які були рекомендовані у TOWS-матриці, сприяють уникненню перенавантаження і підвищують якість фінальної заявки.

Важливим доповненням до механізму є створення типових пакетів документів для участі у «зелених» та цифрових конкурсах, оскільки ці два напрями є пріоритетними як для донорів, так і для стратегічних документів України й Одеси [41; 42; 33; 34; 43–48]. Такий пакет може включати типовий опис проблеми, шаблон енергетичного чи екологічного ефекту, типові індикатори, приклади бюджетів, матрицю ризиків та перелік необхідних підтверджуючих документів. Наявність стандартних матеріалів суттєво пришвидшує подання грантових заявок і зменшує навантаження на команду, що підтверджується практиками європейських муніципальних офісів розвитку [51].

Узагальнена архітектура запропонованого організаційно-економічного механізму подана в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності грантової діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т»

Елемент механізму	Зміст	Очікуваний ефект
CRM «грант-трекер» та електронний портфель проєктів	Облік заявок, дедлайнів, відповідальних, документів; автоматизовані нагадування	Скорочення операційних ризиків, підвищення прозорості
Публічна панель KPI	Число заявок, успішність, бюджети, партнери, аудит	Підзвітність, довіра донорів, планування
Механізм співфінансування	Окрема бюджетна програма або фонд; резерв валютних різниць	Доступ до великих проєктів ЄС/МФО; зниження фінризиків
План безперервності (BCP) та політики ІБ	Резервування даних, дублювання ролей, 2FA, аудит доступів	Захист заявок і звітності; стійкість роботи
Підсилення кадрової моделі	Наставництво, стажування, ротація, тематична спеціалізація	Зниження перенавантаження, вища якість заявок
Типові пакети для «зелених» і цифрових проєктів	Шаблони бюджету, індикаторів, risk-matrix, описів	Прискорення підготовки заявок, відповідність трендам
Оновлення технічної бази	Комп'ютерна техніка, програмне забезпечення, резервні носії	Підвищення швидкості, безпеки й стабільності роботи

Джерело: складено автором на основі [30–38; 41–42; 49–55].

Запропонований механізм відповідає міжнародним практикам управління грантовими програмами та рекомендаціям організацій, що працюють у сфері

локального розвитку. Він дозволяє перетворити КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» із підрозділу, що реагує на грантові можливості, на інституцію стратегічного управління портфелем проєктів, де кожний елемент — від кадрових процесів і цифрових інструментів до фінансового забезпечення — підпорядкований єдиній логіці підвищення результативності грантової діяльності громади.

У поєднанні з висновками інституційної оцінки (підрозділ 3.1) цей механізм формує рамку для розроблення сценаріїв розвитку грантової політики громади на 2025–2027 роки, які будуть представлені у наступному підрозділі.

3.3. Сценарії та стратегічні пріоритети розвитку грантової діяльності Одеської громади на 2025–2027 роки

Формування стратегічних сценаріїв розвитку грантової діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» на 2025–2027 роки базується на поєднанні зовнішніх трендів міжнародної допомоги, національних рамкових документів розвитку та внутрішньої інституційної спроможності громади. Такий підхід використовується у методичних рекомендаціях OECD та Європейської комісії для муніципалітетів, що працюють у середовищі високої невизначеності та залежності від донорських програм [49; 51]. Водночас він відповідає логіці управління стратегічними змінами у публічному секторі, запропонованій у працях UNDP щодо локального відновлення України [50] та в українських дослідженнях муніципального проєктного менеджменту [53].

Ключовими зовнішніми чинниками, що формують контекст стратегічного планування, виступають: продовження воєнного стану й пов'язані з ним безпекові ризики, пріоритетність «зеленої» та цифрової трансформації в програмах ЄС та ООН [33–34; 41–42], наявність багаторічних інструментів відбудови (NDICI, Interreg NEXT, програми UNDP Recovery), а також посилення вимог до співфінансування великих інфраструктурних і системних проєктів [32–34]. Національний контекст формують, Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року [40], Стратегія цифрової трансформації України [41] і

міські цільові програми Одеси (культура, цифровізація, міжнародне співробітництво, соціальна політика, екологія) [43–48]. Внутрішні чинники ґрунтуються на оцінці розділів 2 і 3.1: підтверджений досвід успішних проєктів, сильна партнерська мережа, але обмежений кадровий ресурс, недостатня технічна база, відсутність механізму співфінансування та потреба цифровізувати портфель заявок [30–31; 38].

Поєднання цих параметрів дозволяє виокремити три реалістичні сценарії розвитку грантової діяльності на середньострокову перспективу: інерційний, помірно-прискорений та стратегічно-проривний. Кожен із них враховує рівень ресурсів, які може забезпечити громада, швидкість інституційних змін та інтенсивність залучення до міжнародних інструментів відбудови. Інерційний сценарій передбачає адміністративне відтворення поточних практик за умов обмежених можливостей для розширення штату чи цифрової інфраструктури; помірно-прискорений спирається на реалізацію організаційно-економічного механізму, описаного в попередньому підрозділі; стратегічно-проривний ґрунтується на активній участі у великих інструментах ЄС/МФО, формуванні консорціумів і залученні значних ресурсів співфінансування на рівні міста або партнерів.

Завдяки структурованому зіставленню умов, ключових дій та результатів ці три сценарії можуть бути подані у форматі сценарної матриці, що відповідає методології OECD у частині аналізу варіантів політики розвитку (policy options framework) [49]. Нижче наведено узагальнений вигляд такої матриці.

Таблиця 3.3

Сценарії розвитку грантової діяльності Одеської громади на 2025–2027 роки

Параметр	Сценарій 1: Інерційний	Сценарій 2: Помірно-прискорений	Сценарій 3: Стратегічно-проривний
Інституційні передумови	Поточна структура, мінімальні зміни, відсутність додаткових ресурсів	Впровадження CRM, KPI, BCP, оновлення техніки, часткове посилення штату	Створення агентства розвитку на базі Офісу, залучення зовнішніх експертів, розширення підрозділів

Параметр	Сценарій 1: Інерційний	Сценарій 2: Помірно-прискорений	Сценарій 3: Стратегічно-проривний
Кадрові ресурси	Збереження поточної чисельності, високе навантаження	Наставництво, стажування, вузька спеціалізація, помірне збільшення штату	Повноцінна проектна команда з тематичними експертами, технічні консультанти
Фінансові можливості	Обмежена участь у проектах зі співфінансуванням	Створення фонду співфінансування, резерв валютних ризиків	Партнерські фінансові консорціуми, мультиджерельне співфінансування, інвестиційна промоція
Цифровізація процесів	Фрагментовані Excel-реєстри	CRM «грант-трекер», електронний портфель проектів, публічна панель KPI	Інтегровані інформаційні системи, автоматизовані робочі процеси, аналітика на основі даних
Партнерства та консорціуми	Окремі партнерства, точкові подання	«Теплі» консорціуми з НУО, ЗВО, містами-партнерами	Міжнародні консорціуми для участі у великих інструментах ЄС/МФО
Типи проектів	Переважно малі та середні гранти (культура, соціальні програми)	Збалансований портфель: соціальні, «зелені», цифрові, інфраструктурні	Великі інфраструктурні проекти, системні цифрові рішення, програми сталого розвитку
Очікувані результати (2027)	Збереження поточної динаміки фінансування; середні показники успішності	Зростання обсягу залучених коштів на 30–40%; підвищення успішності на 20%	Участь у великих програмах ЄС/МФО; збільшення обсягу фінансування в 2–3 рази; формування міського «портфеля розвитку»

Джерело: побудовано автором на основі [30–34; 38; 41–42; 49–55].

Сценарний аналіз дозволяє побачити, що навіть базове впровадження організаційно-економічного механізму (CRM, KPI, співфінансування, ВСР, типові пакети документів) переводить роботу КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у режим помірно-прискореного розвитку, що забезпечує суттєве збільшення обсягу залучених коштів і підвищення результативності заявок. Водночас стратегічно-проривний сценарій можливий лише за умов розширення кадрових ресурсів, інституційної модернізації та створення сильних міжнародних консорціумів, здатних претендувати на великі інструменти NDICI, Interreg NEXT чи програми відбудови UNDP/Світового банку.

З огляду на це, визначення найбільш доцільного сценарію вимагає деталізованого плану дій, який відображає логіку переходу між етапами й забезпечує інтеграцію грантової роботи у ширшу систему стратегічного управління містом. Такий підхід відповідає рекомендаціям OECD щодо

муніципального планування у середовищі високої невизначеності [49], підходам Європейської Комісії до стратегічного циклу управління інструментами підтримки міст [51], а також методикам UNDP з організації локального відновлення [50]. На основі підсумків інституційної оцінки (підрозділ 3.1) та організаційно-економічних механізмів (підрозділ 3.2) найбільш реалістичним і водночас результативним для громади є помірно-прискорений сценарій, який поєднує внутрішню модернізацію та розширення доступу до великих донорських інструментів.

Його операціоналізація оформлена у дорожній карті модернізації грантової діяльності на 2025–2027 роки, що охоплює три часові горизонти — короткостроковий (0–6 місяців), середньостроковий (6–18 місяців) та довгостроковий (18–36 місяців).

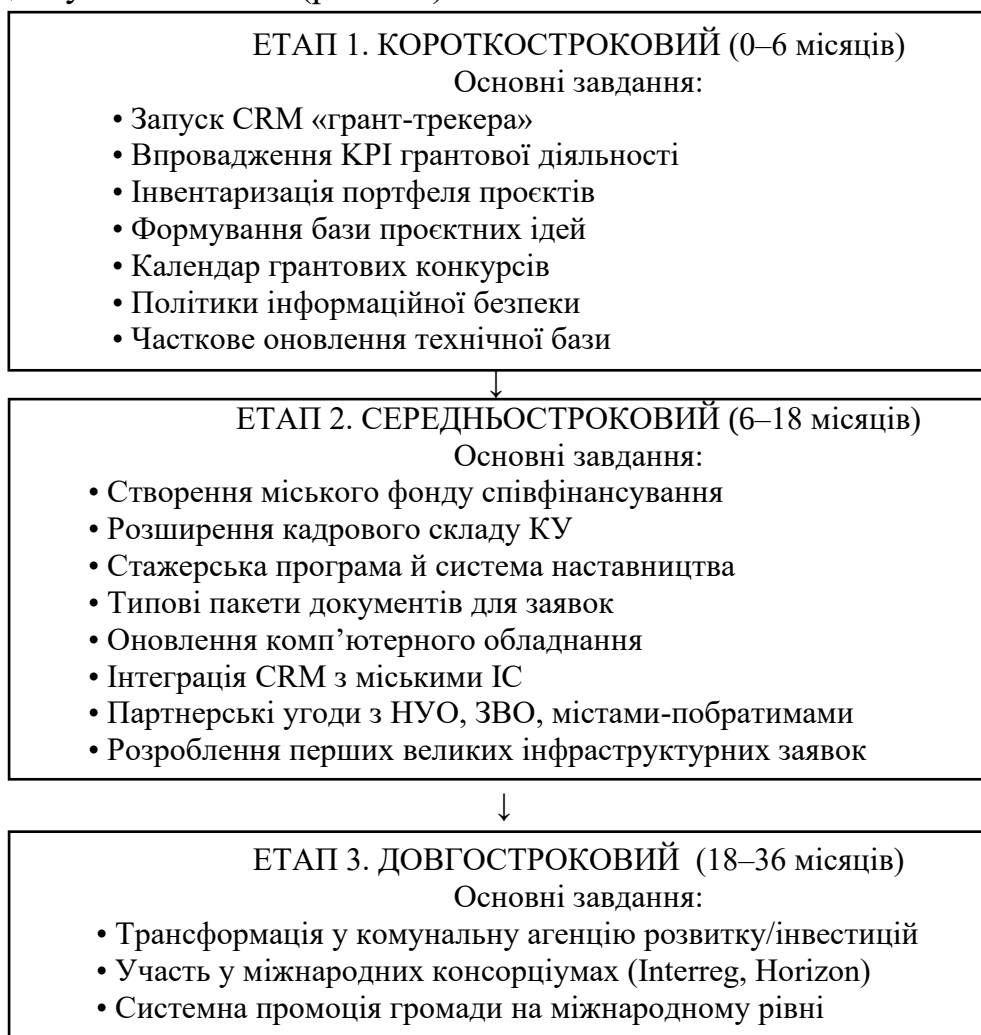
У короткостроковій перспективі першочерговими є дії, спрямовані на внутрішню упорядкованість процесів: запуск CRM-системи для ведення портфеля заявок і партнерств, ухвалення публічного набору ключових показників ефективності (KPI), формування єдиної бази проєктних ідей та календаря грантових конкурсів [30–31; 54]. Важливою складовою етапу є запровадження політик інформаційної безпеки відповідно до вимог донорів, зокрема управління доступами, резервного копіювання та кіберзахисту [55]. Передбачено також інвентаризацію чинного грантового портфеля та узгодження початкових змін із програмними документами міста [43–48].

У середньостроковій перспективі ключове значення має створення міського фонду співфінансування, необхідного для участі у великих програмах ЄС і міжнародних фінансових організацій, де частка співфінансування може становити 10–30 % бюджету проєкту [32–34]. Його запровадження може бути синхронізоване з Програмою економічного і соціального розвитку Одеси [43] або винесене в окрему бюджетну програму. На цьому етапі доцільним є розширення штату Офісу, запуск стажерської програми та системи наставництва, оновлення матеріально-технічної бази [38], а також підготовка типових пакетів документів для швидкого формування заявок [30–31]. CRM-

система має перейти на рівень міжвідомчої інтеграції з міськими інформаційними системами, що відповідає загальнонаціональній концепції цифрової трансформації [41].

Довгостроковий етап (18–36 місяців) передбачає перехід до стратегічного розвитку грантової діяльності. Рекомендованим напрямом є трансформація КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у комунальну агенцію розвитку, інвестицій та грантів, що відповідає європейським моделям муніципальних офісів розвитку та стандартам стратегічного управління територіями. На цьому етапі формується регулярна публічна звітність, розширюється участь громади у міжнародних консорціумах (Interreg, Horizon, NDICI, UNDP, UNICEF тощо), а грантова діяльність повністю інтегрується зі Стратегією розвитку міста, секторальними програмами та інструментами місцевої інвестиційної політики [42–48].

Логіка переходу між етапами дорожньої карти подана у вигляді концептуальної схеми (рис. 3.1).



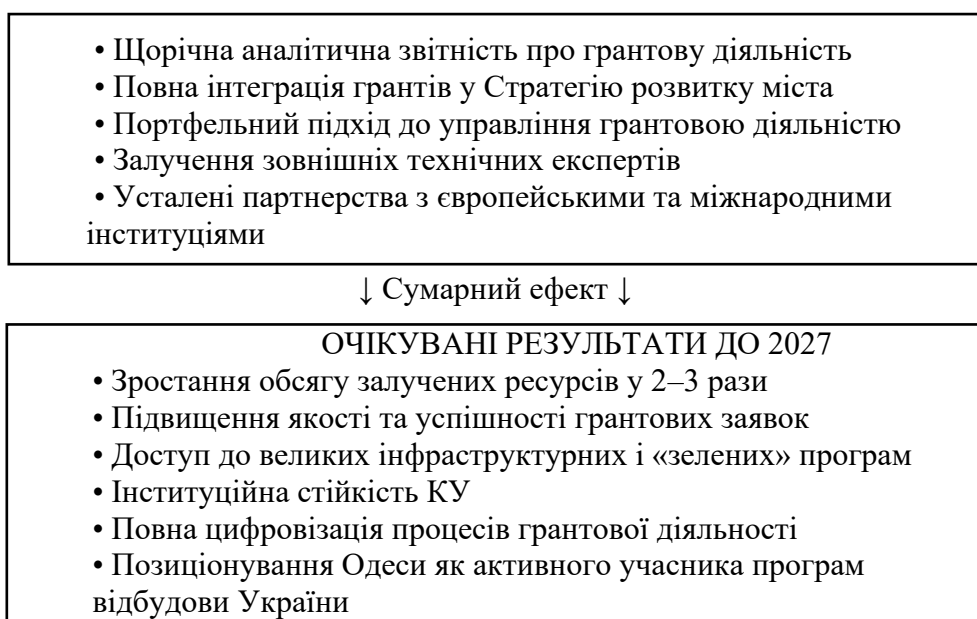


Рис. 3.1 – Дорожня карта модернізації грантової діяльності Одеської громади на 2025–2027 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [30; 31; 38; 39–42; 43–48; 49–51].

Узагальнення результатів сценарного та інституційного аналізу дозволяє визначити стратегічні пріоритети розвитку грантової діяльності на 2025–2027 роки. Першим є інституційне зміцнення — цифровізація процесів, впровадження KPI, BCP та політик інформаційної безпеки [54–55]. Другим — формування сталого механізму співфінансування, включно з інструментами управління валютними ризиками [32–34]. Третім — розвиток кадрового потенціалу: наставництво, стажування, тематична спеціалізація й оптимізація робочого навантаження [30–31; 38; 53]. Четвертим — активізація партнерств і формування міжнародних консорціумів [49–52]. П'ятим — запровадження портфельного підходу, що узгоджується зі стандартами ISO та методичними рекомендаціями з управління програмами та портфелями проєктів [11; 13; 14].

Таким чином, інтегрований сценарний підхід у поєднанні з дорожньою картою формує основу для переходу громади від ситуативного грантрайтингу до системної та стратегічно орієнтованої грантової політики, що відповідає міжнародним стандартам та підсилює спроможність міста у період післявоєнної відбудови.

3.4. Комплексні рекомендації щодо підвищення ефективності грантової діяльності Одеської громади

Комплексна оцінка внутрішньої спроможності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т», а також зовнішнього середовища грантової діяльності громади показала, що Одеса перебуває на етапі переходу від ситуаційного залучення міжнародної підтримки до побудови системної моделі управління грантовим портфелем. Такий висновок узгоджується з сучасними підходами до місцевого розвитку, сформованими OECD, UNDP, Європейською комісією та Радою Європи, які підкреслюють необхідність інституційної зрілості, цифрової уніфікації та стратегічного планування розвитку на основі зовнішніх ресурсів [49–52]. Розроблення рекомендацій має враховувати також вимоги національних стратегічних документів та локальних програм розвитку — Програми економічного і соціального розвитку Одеси [43], міських цільових програм цифрової трансформації [47], культури [45], соціальної політики [44], міжнародного співробітництва [46] та програми «Незламна Одеса» [48].

Узагальнення результатів розділів 2 та 3 дає можливість визначити шість ключових напрямів реформування грантової діяльності: інституційна спроможність, цифровізація процесів, фінансові механізми співфінансування, безпека й безперервність діяльності, партнерська екосистема та портфельний підхід до управління проектами.

Перший блок рекомендацій стосується інституційного підсилення. Як показали результати аналізу, існуючий кадрово-компетентнісний потенціал Грантового офісу є високим, проте його обсяг не відповідає масштабу функцій, який визначається зростанням кількості грантових конкурсів, появою нових інструментів післявоєнного відновлення та збільшенням вимог до комплаєнсу [30–33]. Доцільним є запровадження поетапної стратегії розширення штату, яка враховує пріоритети розвитку міста: спеціалісти з екологічних проєктів (відповідно до програми «Незламна Одеса» [48]), фахівці з цифрових сервісів (відповідно до «Цифрова.Одеса» [47]), менеджери культурних та туристичних

ініціатив (з урахуванням програми культури [45]) та експерти у сфері міжнародного співробітництва [46]. Одночасно доцільно створити систему стажувань для студентів ЗВО міста та механізм наставництва для нових співробітників. Це зменшить навантаження на ключових фахівців, забезпечить сталість кадрової системи та дозволить формувати компетентнісні «кластери» відповідно до галузевих напрямів розвитку громади.

Другий напрям — впровадження цифрової моделі управління грантовою діяльністю — є фундаментальним для забезпечення прозорості та контрольованості процесів. Необхідність CRM-системи «грант-трекер» пов'язана не лише з обсягом поданих заявок, а й з вимогою донорів забезпечувати прозорість усіх етапів — від формування ідеї до звітності та аудиту. Така система має бути інтегрована з інформаційними рішеннями Одеської міської ради та відображати хід реалізації проєктів у розрізі цілей міських програм — наприклад, цифровізації сервісів [47], розвитку екологічної інфраструктури [48], культурної політики [45] чи міжнародної інвестиційної промоції [46]. Важливою складовою є створення публічної панелі KPI, що забезпечить регулярне оновлення інформації про успішність заявок, тривалість циклу їх підготовки, рівень співфінансування та показники виконання, що відповідає підходам *good governance*, описаним у дослідженнях OECD [49] та Єретін [54].

Третя група рекомендацій спрямована на розв'язання ключової проблеми — відсутності стабільного механізму співфінансування проєктів. Враховуючи те, що більшість програм ЄС, Європейського інвестиційного банку та міжнародних фінансових організацій передбачають внесок громади, створення міського фонду співфінансування є критичною умовою розширення грантової участі Одеси. Такий інструмент може функціонувати в межах бюджетної програми та відповідати цілям міських програм розвитку [43–48]. Наявність фонду дозволить підготувати проєкти стратегічного масштабу — з термомодернізації, цифрової трансформації, розвитку мобільності або

соціальних послуг — та збільшить середній бюджет заявки, що позитивно вплине на конкурентоспроможність громади на міжнародній арені.

Четвертий блок рекомендацій стосується інформаційної безпеки та безперервності діяльності. Оскільки Грантовий офіс працює переважно з цифровими документами, а донори висувають високі вимоги до збереження даних, важливим є впровадження багаторівневого захисту інформації, включно з двофакторною автентифікацією, резервним копіюванням, обмеженнями адміністративних доступів та алгоритмами реагування на кіберінциденти [55]. Розроблення плану безперервності діяльності (BCP) є необхідною умовою для участі у міжнародних програмах, оскільки забезпечує збереження документації у випадку кризових ситуацій та унеможливорює зриви дедлайнів, що можуть призвести до втрати фінансування.

П'ятий напрям пов'язаний із розвитком партнерської екосистеми. Результати аналізу показали, що Офіс має розгалужену мережу контактів, однак потенціал співпраці з університетами, громадськими організаціями, комунальними підприємствами та містами-побратимами залишається частково нереалізованим [30; 38]. Посилення партнерств відповідає пріоритетам міської програми міжнародного співробітництва [46], культурної програми [45] та соціальної політики [44]. Це дає можливість брати участь у консорціумних поданнях, що значно підвищує конкурентоспроможність заявок, особливо у великих програмах ЄС та ООН.

Шостим блоком рекомендацій є запровадження портфельної логіки управління грантовою діяльністю. Такий підхід дозволяє не розглядати гранти як окремі ініціативи, а інтегрувати їх у стратегічні цілі громади — цифрову трансформацію, екологічну модернізацію, соціальну підтримку, розвиток культури та міжнародної привабливості [43–48]. Це сприятиме створенню проєктів більшої складності, узгоджених із загальною політикою міста та вимогами донорів. Загалом комплекс рекомендацій структурується наступним чином (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності грантової діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т»

Напрямок підсилення	Рекомендовані дії	Очікуваний ефект
Інституційна спроможність	Розширення штату; тематична спеціалізація; стажування; наставництво	Зниження навантаження; підвищення якості заявок
Цифровізація процесів	CRM «грант-трекер»; публічна панель KPI; автоматизація звітності	Прозорість, швидкість, контроль строків, відсутність втрат даних
Фінансові механізми	Міський фонд співфінансування; резерв валютних ризиків	Участь у великих грантах ЄС/МФО; зростання масштабів проєктів
Інформаційна безпека та ВСР	2FA, резервування даних, обмеження доступів, план безперервності	Захист даних, уникнення зривів дедлайнів, відповідність вимогам донорів
Партнерська екосистема	Консорціуми з НУО, ЗВО, містами-партнерами; регулярні воркшопи	Більша успішність заявок, розширення тематичного портфеля
Портфельний підхід	Стратегічне групування проєктів; відповідність програмам міста	Зростання ефективності фандрейзингу; цілісність політики розвитку

Джерело: складено автором на основі [30–34; 38; 49–55].

Узагальнюючи результати, слід зазначити, що запропоновані рекомендації формують цілісну систему модернізації грантової діяльності, у якій поєднано кадрові, організаційні, фінансові, технологічні та стратегічні компоненти. Їх реалізація дозволить Одесі перейти від переважно оперативної роботи з грантовими заявками до стратегічного портфельного управління розвитком громади, забезпечить зростання обсягів залучених міжнародних ресурсів, підвищить стійкість муніципального управління та сприятиме реалізації ключових міських програм у сферах цифрової трансформації, екології, культури, соціальної політики та міжнародного партнерства.

Висновки до розділу 3

Проведені дослідження напрямів удосконалення грантової діяльності Одеської міської громади дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Оцінено інституційну спроможність КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у кадрово-компетентнісному, організаційно-процесуальному, матеріально-технічному, фінансовому та комунікаційно-партнерському вимірах. Визначено, що установа має професійну команду, усталені процедури підготовки й супроводу грантів, розгалужену мережу партнерств та практику публічної діяльності. Водночас виявлено вразливості, пов'язані з обмеженою чисельністю персоналу, застарілою технічною базою, відсутністю стабільного механізму співфінансування великих проєктів, фрагментарністю системи KPI та недостатньою формалізацією політик інформаційної безпеки й безперервності діяльності.

2. Розроблено організаційно-економічний механізм підвищення ефективності грантової діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т», який поєднує цифровий, фінансовий, процесний і кадровий блоки. До цифрового блоку віднесено впровадження CRM «грант-трекера», електронного портфеля проєктів та публічної панелі ключових показників ефективності; до фінансового — створення міського механізму співфінансування та резерву на валютні ризики; до процесного — запровадження плану безперервності діяльності, політик інформаційної безпеки та типових пакетів документів для «зелених» і цифрових заявок; до кадрового — розширення штату, розвиток системи наставництва, стажувань і тематичної спеціалізації працівників. Обґрунтовано, що інтеграція цих елементів переводить грантову діяльність громади від переважно реактивної участі в конкурсах до стратегічного управління портфелем проєктів.

3. Сформовано три сценарії розвитку грантової політики Одеської громади на 2025–2027 роки — інерційний, помірно-прискорений і стратегічно-проривний — та здійснено їх порівняльний аналіз. Показано, що інерційний сценарій забезпечує лише збереження наявних тенденцій, а стратегічно-проривний потребує суттєвого нарощування ресурсів і масштабних інституційних змін. Обґрунтовано доцільність помірно-прискореного сценарію, який передбачає поетапне впровадження цифрових інструментів (CRM, KPI), створення міського

фонду співфінансування, посилення кадрового потенціалу, оновлення технічної бази та поступову трансформацію Грантового офісу в комунальну агенцію розвитку й інвестицій із повною інтеграцією грантових проєктів у стратегічні документи міста.

4. Систематизовано комплекс рекомендацій щодо модернізації грантової діяльності Одеської громади за шістьма ключовими напрямками: інституційна спроможність, цифровізація процесів, фінансові механізми співфінансування, інформаційна безпека та безперервність діяльності, розвиток партнерської екосистеми й запровадження портфельного підходу до управління проєктами. Доведено, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання обсягів залучених зовнішніх ресурсів, підвищення якості й успішності грантових заявок, зміцнення інституційної стійкості муніципалітету та посилення позицій Одеси як активного учасника програм післявоєнної відбудови, «зеленої» та цифрової модернізації, соціального розвитку, культури й міжнародного співробітництва.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження теоретичних, нормативно-правових та прикладних аспектів грантової діяльності та взаємодії з міжнародними фондами і донорами на прикладі Одеської міської громади дозволили отримати такі висновки:

1. Уточнено зміст базових категорій грантової діяльності муніципалітетів. Грант обґрунтовано як цільовий, безповоротний і безоплатний інструмент фінансування суспільно корисних ініціатив, що поєднує конкурсний механізм відбору, жорсткі вимоги до звітності та відсутність комерційної вигоди для грантодавця. Розмежовано грант із міжнародною технічною допомогою, благодійною допомогою, спонсорством, кредитами та позиками; показано його унікальне поєднання ознак (цільовий характер, безповоротність, конкурсний відбір, підзвітність). Розкрито ролі основних учасників грантової діяльності (донор, одержувач, виконавець, партнер, бенефіціари, субгрантери, учасники співфінансування) та окреслено ієрархію «проект – програма – портфель» як управлінську рамку організації грантових ініціатив на рівні громади.

2. Систематизовано типи міжнародних донорів та визначено особливості їх грантової підтримки муніципалітетів. Виокремлено урядові (двосторонні) агенції розвитку, багатосторонні організації, міжнародні банки розвитку, приватні благодійні фонди, корпоративних донорів і спеціалізовані фонди підтримки демократії. Показано відмінності між ними за мандатом, форматами підтримки, рівнем формалізації процедур, вимогами до співфінансування, підходами до моніторингу й оцінювання. Встановлено, що для органів місцевого самоврядування критично важливими є: адекватний добір донорів під зміст ініціатив, завчасна підготовка до складних процедур (особливо у програмах ЄС та урядових донорів) та цілеспрямований розвиток внутрішньої інституційної спроможності для роботи з різними типами грантових ресурсів.

3. Узагальнено методологічні підходи до управління грантовими проєктами в муніципалітетах. Обґрунтовано доцільність використання Project Cycle Management (PCM) як базового циклу управління проєктом – від

ідентифікації проблеми й формулювання логіки втручання до реалізації, моніторингу, оцінювання та врахування отриманого досвіду. Показано, що Results-Based Management (RBM) орієнтує грантову діяльність на досягнення вимірюваних результатів і впливу, Theory of Change (ToC) пояснює логіку соціальних змін, логіко-структурна матриця (LogFrame) структурує цілі, результати, індикатори та припущення, а система моніторингу й оцінювання (M&E) забезпечує підзвітність, прозорість і можливість коригування управлінських рішень. Для муніципалітетів їх комплексне впровадження означає підвищення якості проєктних заявок, зменшення ризиків нецільового використання коштів та зміцнення довіри донорів.

4. Охарактеризовано сучасний стан нормативно-правового та інституційного забезпечення грантової діяльності в Україні й визначено роль муніципалітетів у системі міжнародної технічної допомоги. Показано, що вертикаль координації охоплює центральний, регіональний і місцевий рівні, де органи місцевого самоврядування виступають безпосередніми ініціаторами та виконавцями грантових програм. Виявлено, що за наявності базової державної рамки (Постанова КМУ №153, профільні закони) відсутнє спеціалізоване регулювання муніципальної грантової діяльності, що зумовлює потребу в локальних положеннях про грантові підрозділи, механізми співфінансування та стандарти звітності. Безпрецедентне зростання міжнародної допомоги Україні у 2022–2025 рр. створює додаткові можливості для громад, але водночас підвищує вимоги до інституційної готовності, прозорості й підзвітності органів місцевого самоврядування.

5. Визначено інституційну роль та особливості функціонування КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» як ключового координаційного центру муніципального грантменеджменту. Установлено, що Офіс забезпечує аналітичну, консультаційну й організаційну підтримку виконавчих органів міської ради, комунальних установ і громадських організацій, формує базу донорів і партнерів, супроводжує проєкти на всіх етапах їх життєвого циклу. Реорганізація 2025 року та інтеграція в структуру Департаменту міжнародного

співробітництва, культури та маркетингу посилили зв'язок грантової діяльності зі стратегічним плануванням розвитку міста. Аналіз реалізованих у 2021–2025 рр. проєктів показав еволюцію від переважно культурно-гуманітарних ініціатив до комплексних програм стратегічного планування, екологічної трансформації та інституційної стійкості, що свідчить про зростання довіри донорів і зрілість муніципальної моделі фандрейзингу.

6. Проаналізовано портфель грантових ініціатив КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у 2024–2025 рр. і виявлено тенденцію до одночасного кількісного зростання та якісної диверсифікації. За період 01.09.2024–01.09.2025 сформовано портфель із 47 поданих заявок із сукупним заявленим бюджетом близько 2,41 млн євро та середнім бюджетом однієї заявки на рівні приблизно 51,3 тис. євро. Структура портфеля збалансована: домінують соціально-гуманітарні та «зелені» ініціативи, вагому частку становлять культурні, цифрово-освітні та інфраструктурно-мобільні проєкти, що відповідає сучасним пріоритетам міжнародної допомоги. Покращення процесних показників (опрацювання понад 350 конкурсів, розширення партнерської мережі до 55 організацій, зростання обсягів консультацій і навчань) засвідчує посилення інституційної спроможності Офісу. PEST-аналіз показав помірно сприятливе зовнішнє середовище, де потужні драйвери відбудови, «зеленої» модернізації та цифровізації переважають над воєнними, макрофінансовими та регуляторними ризиками.

7. Визначено організаційно-економічні фактори ефективності грантової діяльності Одеської громади на основі SWOT- і TOWS-аналізу. До сильних сторін віднесено стандартизовані процедури й швидке реагування на конкурси, позитивні висновки зовнішніх аудитів та належний комплаєнс, розгалужену мережу партнерів, тематичну диверсифікацію портфеля та наявність окремого блоку супроводу й моніторингу. Слабкими сторонами визнано обмежену штатну чисельність за високої інтенсивності заявочної кампанії, відсутність стабільного механізму співфінансування великих проєктів, фрагментарність публічних KPI, валютні й інфляційні ризики та недостатню формалізацію політик інформаційної

безпеки. Сформульовано управлінські пріоритети на горизонті 12–18 місяців: створення міського механізму співфінансування грантових ініціатив, запровадження публічної панелі ключових показників ефективності та легкої CRM-системи для обліку заявок, розроблення плану безперервності діяльності й політик інформаційної безпеки, стандартизація «зелених» і цифрових проєктних пакетів та розвиток консорціумних подань до багаторічних інструментів відбудови.

8. Оцінено інституційну спроможність КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» у кадрово-компетентнісному, організаційно-процесуальному, матеріально-технічному, фінансовому та комунікаційно-партнерському вимірах. Визначено, що установа має професійну команду, усталені процедури підготовки й супроводу грантів, розгалужену мережу партнерств та практику публічної діяльності. Водночас виявлено вразливості, пов'язані з обмеженою чисельністю персоналу, застарілою технічною базою, відсутністю стабільного механізму співфінансування великих проєктів, фрагментарністю системи КРІ та недостатньою формалізацією політик інформаційної безпеки й безперервності діяльності.

9. Розроблено організаційно-економічний механізм підвищення ефективності грантової діяльності КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т», який поєднує цифровий, фінансовий, процесний і кадровий блоки. До цифрового блоку віднесено впровадження CRM «грант-трекера», електронного портфеля проєктів та публічної панелі ключових показників ефективності; до фінансового — створення міського механізму співфінансування та резерву на валютні ризики; до процесного — запровадження плану безперервності діяльності, політик інформаційної безпеки та типових пакетів документів для «зелених» і цифрових заявок; до кадрового — розширення штату, розвиток системи наставництва, стажувань і тематичної спеціалізації працівників. Обґрунтовано, що інтеграція цих елементів переводить грантову діяльність громади від переважно реактивної участі в конкурсах до стратегічного управління портфелем проєктів.

10. Сформовано три сценарії розвитку грантової політики Одеської громади на 2025–2027 роки — інерційний, помірно-прискорений і стратегічно-проривний — та здійснено їх порівняльний аналіз. Показано, що інерційний сценарій забезпечує лише збереження наявних тенденцій, а стратегічно-проривний потребує суттєвого нарощування ресурсів і масштабних інституційних змін. Обґрунтовано доцільність помірно-прискореного сценарію, який передбачає поетапне впровадження цифрових інструментів (CRM, KPI), створення міського фонду співфінансування, посилення кадрового потенціалу, оновлення технічної бази та поступову трансформацію Грантового офісу в комунальну агенцію розвитку й інвестицій із повною інтеграцією грантових проєктів у стратегічні документи міста.

11. Систематизовано комплекс рекомендацій щодо модернізації грантової діяльності Одеської громади за шістьма ключовими напрямками: інституційна спроможність, цифровізація процесів, фінансові механізми співфінансування, інформаційна безпека та безперервність діяльності, розвиток партнерської екосистеми й запровадження портфельного підходу до управління проєктами. Доведено, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання обсягів залучених зовнішніх ресурсів, підвищення якості й успішності грантових заявок, зміцнення інституційної стійкості муніципалітету та посилення позицій Одеси як активного учасника програм післявоєнної відбудови, «зеленої» та цифрової модернізації, соціального розвитку, культури й міжнародного співробітництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобеля-Звір М. Основні підходи до визначення поняття гранту. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-2>.
2. Ващук О., Торбас О., Лемещенко-Лагода В., Сімахова А., Мандич А. *Грант: керівництво до дії: посібник* / за заг. ред. В. Лемещенко-Лагода, А. Сухіх; Рада молодих учених при МОН. Запоріжжя : ФОП Однорог Т.В., 2024. 114 с. URL: https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/grant_kerivnyctvo_do_diyi_posibnyk_240126_102053.pdf
3. Про затвердження Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153 (в редакції від 19 квітня 2024 р.) // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF> (дата звернення: 08.07.2025).
4. Горин В. П., Лободіна З. М., Чайківський Н. О. Гранти як джерело фінансування та інструмент фінансової безпеки галузі охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 256–266. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-1-256-266.
5. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05 липня 2012 р. № 5073-VI (чинна редакція від 30 жовтня 2025 р.) // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 08.07.2025).
6. Некрасова Л. А., Бутковська В. В. Вплив грантових програм підтримки вразливих груп населення на розвиток територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-102>.
7. Про рекламу : Закон України від 03 липня 1996 р. № 270/96-ВР (чинна редакція від 27 вересня 2025 р.) // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.07.2025).

8. Бондаренко О., Найтс М. Спонсорський маркетинг європейських країн за воєнного стану в Україні. *Scientia fructuosa*. 2022. № 6. С. 4–18. DOI: 10.31617/1.2022(146)01.

9. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV (чинна редакція від 5 жовтня 2025 р.) // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

10. Подопригора З. В., Фоцій М. Д. Грантове фінансування як інструмент підтримки соціальних проєктів. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 33-ї Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2025, 14–17 трав. 2025 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. С. 1040. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/6836e48e-af05-4252-b867-5af88f5d9c70/download> (дата звернення: 10.09.2025).

11. ДСТУ ISO 21502:2022. Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови з управління проєктом. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2022. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/> (дата звернення: 10.09.2025).

12. Бойко І. М. Модель управління проєктами в установах публічної адміністрації. *Economic journal Odesa polytechnic university*. 2024. № 3(29). С. 105–116. DOI: 10.15276/EJ.03.2024.13.

13. Управління проєктами : навч. посібник / ред. Н. В. Блага. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

14. Project Management Institute. Standard for Portfolio Management (4th ed.). Newtown Square, PA: PMI, 2021. 116 p.

15. European Endowment for Democracy : веб-сайт. URL: <https://democracyendowment.eu/> (дата звернення: 10.09.2025).

16. Посібник з фандрейзингу GFMD MediaDev. *Фандрейзинг для медіа: як шукати фінансування для підтримки незалежної журналістики*. URL: <https://ua-fundraising.gfmd.info> (дата звернення: 10.09.2025).

17. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР (чинна редакція від 31 жовтня 2025 р.) // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

18. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08 липня 2010 р. № 2456-VI (чинна редакція від 04 липня 2025 р.) // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

19. Департамент економічного розвитку. *Стратегія залучення інвестицій та міжнародної технічної допомоги «Одеса 5Т»*. Одеса, 2021. Одеська міська рада: веб-сайт. URL: <https://omr.gov.ua/ua/business/mejdunarodniy-investicionniy-biznes-forum-odessa-5t/> (дата звернення: 10.09.2025).

20. Про міжнародні договори України : Закон України від 29 червня 2004 р. № 1906-IV (чинна редакція від 1 жовтня 2025 р.) // База даних «Законодавство України»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text> (дата звернення: 12.09.2025).

21. ProAID — офіційний портал координації міжнародної технічної допомоги в Україні : пресповідомлення Міністерства економіки України від 04.04.2019 : веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=293e96fb-ee66-4738-9e60-efa2380b760b> (дата звернення: 12.09.2025).

22. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Official Development Assistance (ODA) Statistics 2022–2024*. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: [https://one.oecd.org/document/DCD\(2024\)32/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2024)32/en/pdf) (дата звернення: 12.09.2025).

23. ONE Campaign. Ukraine ODA Tracker: Analysis of Global Aid to Ukraine: веб-сайт. URL: <https://data.one.org/analysis/ukraine-oda-tracker> (дата звернення: 12.09.2025).

24. European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations – Ukraine. European Commission : веб-сайт. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/europe/ukraine_en (дата звернення: 12.09.2025).

25. Про створення комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т» : Рішення Одеської міської ради від 19 вересня 2018 р. № 3656-VII: веб-сайт – URL: <https://omr.gov.ua/ua/acts/council/110779/> (дата звернення: 14.09.2025).

26. Комунальна установа «Грантовий офіс «Одеса 5Т»: веб-сайт. URL: <https://odesa5t.com.ua/> (дата звернення: 14.09.2025).

27. Статут комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т» : затв. рішенням Одеської міської ради № 3656-VII від 19 верес. 2018 р. : веб-сайт. URL: <https://omr.gov.ua/ua/city/foundations/odesa5t/statute/> (дата звернення: 16.09.2025).

28. Види діяльності комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т» : веб-сайт. URL: <https://omr.gov.ua/ua/city/foundations/odesa5t/service/> (дата звернення: 16.09.2025).

29. Органи координації комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т»: веб-сайт. URL: <https://omr.gov.ua/ua/city/foundations/odesa5t/organi-koordinacii-ku/> (дата звернення: 24.09.2025).

30. Звіт про роботу Комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т» за період з 01.09.2024 по 01.09.2025 р. – Одеса, 2025. – 20 с.

31. Таблиця поданих проектів Комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т» за 2025 рік станом на 25 вересня 2025 р. Внутрішні матеріали КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т».

32. OECD. *Official development assistance (ODA)*. Paris : OECD: веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/official-development-assistance-oda.html> (дата звернення: 24.09.2025).

33. EU annual report shows Ukraine Facility delivering fast results and boosting accession path. European Commission: веб-сайт. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-annual-report-shows-ukraine-facility-delivering-fast-results-and-boosting-accession-path-2025-09-09_en (дата звернення: 24.09.2025).

34. Transformational Recovery for Human Security in Ukraine. UNDP Ukraine: веб-сайт. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/transformational-recovery-human-security-ukraine> (дата звернення: 24.09.2025).

35. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 1(4). DOI: 10.54929/2786-5738-2022-4-04-02.

36. Сало Я., Марчук І., Орловська С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-57.

37. Шпиґа П., Качмарський Є., Карпенко Ю. Особливості проведення SWOT-аналізу стратегії реформування державного управління України (2022–2025). *Університетські наукові записки*. 2024. № 2(98). С. 14–24. DOI: 10.37491/UNZ.98.2.

38. Пояснювальна записка до планових показників КУ «Грантовий офіс «Одеса 5Т» на 2026 рік. Внутрішній документ.

39. Програма відновлення України III : Фінансова угода між Україною та Європейським інвестиційним банком від 11 червня 2024 р., м. Берлін : ратифікована Законом України від 20 серпня 2024 р. № 3905-IX // База даних «Законодавство України». Документ 971_002-24. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/971_002-24#n2 (дата звернення: 12.11.2025).

40. Державна стратегія регіонального розвитку України до 2027 року : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 12.11.2025).

41. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р (із змінами, внесеними розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 липня 2025 р. № 704-р) // База даних «Законодавство України»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.11.2025).

42. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 // База даних «Законодавство України»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 12.11.2025).

43. Програма економічного і соціального розвитку міста Одеси на 2025 рік : рішення Одеської міської ради від 05 лютого 2025 р. № 2801-VIII. Одеса : ОМР, 2025. : веб-сайт. URL: <https://omr.gov.ua/ua/acts/council/208334/> (дата звернення: 12.11.2025).

44. Міська цільова програма з реалізації сімейної, гендерної політики, попередження домашнього насильства та протидії торгівлі людьми на 2025–2027 роки (продовжено до 2028 року) : рішення Одеської міської ради від 04 грудня 2024 р. № 2601-VIII. Одеса : ОМР, 2024. : веб-сайт. URL: <http://omr.gov.ua/ua/acts/council/207413/> (дата звернення: 12.11.2025).

45. Міська цільова програма розвитку культури в м. Одесі на 2025–2029 роки : рішення Одеської міської ради від 04 грудня 2024 р. № 2597-VIII. Одеса : ОМР, 2024. : веб-сайт. URL: <http://omr.gov.ua/ua/acts/council/207371/> (дата звернення: 12.11.2025).

46. Міська цільова програма розвитку міжнародного співробітництва, туризму та маркетингу міста Одеси на 2024–2026 роки (продовжено до 2028 року) : рішення Одеської міської ради від 26 червня 2024 р. № 2202-VIII. Одеса : ОМР, 2024. : веб-сайт. URL: <https://omr.gov.ua/ua/acts/council/205026/> (дата звернення: 12.11.2025).

47. Міська цільова програма цифрової трансформації Одеської міської ради «Цифрова.Одеса» на 2024–2026 роки : рішення Одеської міської ради від 26 червня 2024 р. № 2203-VIII. Одеса : ОМР, 2024. : веб-сайт. URL: <https://omr.gov.ua/ua/acts/council/204931/> (дата звернення: 12.11.2025).

48. Міська цільова програма «Незламна Одеса» на 2024–2026 роки (продовжено до 2028 року) : рішення Одеської міської ради від 24 квітня 2024 р. № 2021-VIII. Одеса : ОМР, 2024. : веб-сайт. URL: <https://omr.gov.ua/ua/acts/council/203836/> (дата звернення: 12.11.2025).

49. *Public governance in Ukraine: Implications of Russia's war*. OECD Publishing, 2022. OECD: веб-сайт. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/public-governance-in-ukraine_7a1de7cf/c8cbf0f4-en.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

50. UNDP Recovery Framework for Ukraine. UNDP: веб-сайт. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/undp-recovery-framework-ukraine> (дата звернення: 12.11.2025).

51. Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the implementation of the Recovery and Resilience Facility : COM(2024) 474 final European Commission: веб-сайт. URL: https://commission.europa.eu/document/download/187852c2-07e0-4bef-af3f-5719b9077f2e_en?filename=COM_2024_474_1_EN_ACT_part1_v2.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

52. Strengthening Good Democratic Governance and Resilience in Ukraine. Council of Europe: веб-сайт. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-good-democratic-governance-and-resilience-in-ukraine> (дата звернення: 12.11.2025).

53. Олійник Р. Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. № 2(35), т. 2. С. 147–151. DOI: 10.32840/pdu.2-2.22.

54. Єретін Ю. А. Інтеграція ключових показників ефективності у сфері публічного управління. *Держава та регіони. Серія : Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 3(81). С. 131–135. DOI: 10.32782/1813-3401.2023.3.21.

55. Нагорняк М. М. Інформаційна безпека у системі публічного управління: виклики та перспективи. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 1. С. 64–68. DOI: 10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.10.