

УДК 005.94

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.113-116>**Коровій Я.В.**кандидат економічних наук
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**Korovii Yaroslav**

PhD in Econ. Sc.

Vinnytsia Institute of Trade and Economics
of the State University of Trade and Economics
<https://orcid.org/0009-0006-7442-5505>**Веслова Я.В.**Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**Veslova Yana**Vinnytsia Institute of Trade and Economics
of the State University of Trade and Economics
<https://orcid.org/0009-0005-7273-6150>

ГРАНТРАЙТИНГ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ: РИЗИКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті досліджено сутність категорії «ризик» у контексті грантрайтингу під час військового стану. Актуальність теми обумовлена критичною необхідністю ефективного залучення донорських коштів для забезпечення соціальної та економічної стабільності в Україні. Аналізуються специфічні загрози, з якими стикаються грантоотримувачі в умовах воєнного конфлікту, а саме: політична нестабільність, економічна криза, гуманітарна катастрофа та логістичні проблеми. Особлива увага приділяється оцінці ймовірності виникнення тих чи інших ризиків, їх впливу на реалізацію проектів та розробці стратегій мінімізації негативних наслідків. Дослідження спрямоване на розробку практичних рекомендацій для грантоотримувачів та грантодавців, що дозволить підвищити ефективність використання грантових коштів та забезпечити тісну співпрацю між усіма зацікавленими сторонами. У цій статті підкреслюється важливість об'єднання зусиль для подолання викликів, що виникають в умовах військового стану та для досягнення спільних цілей, які виникають у процесі грантрайтингу та розробці рекомендацій для українських організацій щодо адаптації в умовах нестабільності.

Ключові слова: грантрайтинг, військовий стан, ризики, нестабільність, грантоотримувачі, управління проєктами, адаптація, співпраця.

GRANTWRITING DURING MARTIAL LAW: RISKS IN AN ENVIRONMENT OF INSTABILITY

The article examines the essence of the category of «risk» in the context of grant-making in martial law. The author analyses the specific threats faced by grantees in the context of armed conflict, including political instability, economic crisis, humanitarian disaster, and logistical problems. Particular attention is paid to assessing the likelihood of these risks, their impact on project implementation, and developing strategies to mitigate the negative consequences. The aim of the study is to develop practical recommendations for grantees and grantors that will facilitate more efficient use of grant funds and establish close cooperation between all stakeholders. The document emphasizes the importance of collective efforts to overcome the challenges of martial law and achieve common goals. The study delves into the multifaceted nature of risks in wartime grantmaking, taking an interdisciplinary approach. It draws on knowledge from different fields such as management, sociology and political science to develop a comprehensive understanding of the challenges and opportunities. This interdisciplinary approach allows us to find innovative solutions and develop more robust risk management strategies. The study highlights the importance of proactive risk management and contingency planning. By anticipating potential risks and developing strategies to mitigate their impact, grantees can increase the likelihood of project success. The paper emphasizes the need for flexible and adaptive approaches that can respond to rapidly changing circumstances. It also highlights the importance of collaboration between grantees, donors and other stakeholders to share knowledge, resources and best practices. By developing strong partnerships, complex problems

can be addressed and the resilience of conflict-affected communities can be strengthened. The findings of this study have important implications for policy makers, practitioners and researchers. By providing a deeper understanding of the risks and challenges associated with grantmaking in wartime, this research can contribute to the development of more effective grantmaking policies and practices. In addition, the recommendations presented in the paper can help grantees and donors make more informed decisions and allocate resources more effectively.

Keywords: grant writing, martial law, risks, instability, grantees, project management, adaptation, cooperation.

JEL classification: D81, O22, L31.

Постановка проблеми. Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для різних секторів економіки, зокрема й для громадських організацій та проєктів, які покладаються на грантове фінансування. З початком військового стану український бізнес опинився у вкрай складній ситуації через втрату активів на окупованих територіях; міграцію людських ресурсів за кордон; логістичні труднощі та зниження купівельної спроможності населення – всі ці фактори негативно вплинули на вітчизняну бізнес-спільноту. Грантрайтинг у таких умовах є інструментом виживання та адаптації для багатьох ініціатив, спрямованих на підтримку населення, відновлення інфраструктури та соціальної стабільності. Однак реалізація грантових проєктів в умовах нестабільності пов'язана з численними ризиками: логістичними, фінансовими, організаційними та комунікаційними.

Незважаючи на труднощі та виклики, компанії намагаються адаптуватися та продовжувати працювати, створюючи нові проєкти. Також активно відкриваються нові, інноваційні та сучасні бізнеси. Одним із способів реалізувати свої ідеї та розвивати бізнес є грантові фінансові установи, які можуть залучити кошти та інші ресурси для реалізації проєктів. Тому, компанії в пошуках нових ринків збуту, нових ідей та підтримки своєї діяльності навіть у важкий час сьогодення [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні дослідники І.І. Кравчук, І.А. Кравчук, І.І. Федун, Р.О. Мірошник, У.О. Прокоп'єва, Л.Ш. Маматова, О.В. Овсієнко та інші зверталися до теми грантового фінансування бізнесу. Наукові дослідження охоплювали такі питання, як обсяги грантової допомоги, умови надання фінансування та ступінь ефективності грантового фінансування для українських компаній [2, с. 379].

Однак кризові явища в економіці України, зумовлені військовим станом, вимагають нового підходу та систематизації знань про грантові можливості для населення та бізнесу.

Мета статті – дослідити комплексний вплив військового стану на реалізацію грантових проєктів в Україні, у фокусі дослідження – виявити основні ризики, які перешкоджають досягненню поставлених цілей та в розробці стратегій їх подолання, сформулювати універсальні рекомендації для грантоотримувачів та урядів щодо ефективного управління ризиками та підвищення стійкості грантових проєктів у нестабільному середовищі.

Вклад основних результатів дослідження. Грантрайтинг – це важка робота сама по собі, а під час військового стану вона стає справжнім випробуванням. Під час воєнного конфлікту донори зосереджують

увагу на гуманітарних проєктах, терміновій допомозі та відновленні критичної інфраструктури. Ці пріоритети часто змінюють традиційні напрями фінансування, зменшуючи доступ до коштів для довгострокових ініціатив, таких як освіта, культура чи екологія. Уявіть, що ви будете піщаний замок на пляжі, де хвилі постійно підмивають фундамент, так само і з проєктами під час військового стану, сьогодні ви можете спланувати проєкт на рік, а завтра його доведеться скасувати через новий обстріл.

Під час військового стану донори здебільшого зосереджують свою увагу на гуманітарних проєктах, терміновій допомозі та відновленню критичної інфраструктури. Їхні пріоритети часто змінюють традиційні напрями фінансування. Сьогодні вони фінансують гуманітарну допомогу, а завтра вирішують, що відновлення інфраструктури важливіше [3].

Давайте заглибимося в історію українських проєктів, які не просто вижили в умовах військового стану, а й процвітали, допомагаючи мільйонам людей. Наприклад, благодійна організація «Міжнародний благодійний фонд «Повернись живим» швидко переорієнтувалася з військової допомоги на гуманітарну, коли в цьому виникла найбільша потреба, або ж волонтери, які організували виробництво балістичних плит прямо у своїх гаражах, всі вони мають одну спільну рису – неймовірну гнучкість. Якщо ви будете складати альтернативні плани, то зможете швидко реагувати на зміни.

БФ «Повернись живим» - це яскравий приклад того, як невелика ініціатива може перерости у масштабний рух за підтримки міжнародних партнерів. Спочатку зосереджений на забезпеченні військових необхідним спорядженням, фонд поступово розширив свою діяльність завдяки успішному залученню грантів. Тепер «Повернись живим» реалізує комплексні програми з реабілітації ветеранів, надає психологічну допомогу та відновлює інфраструктуру. Таких результатів вдалося досягти завдяки чіткій місії, прозорості у фінансових питаннях та активній співпраці з міжнародними донорами, такими як USAID та ЄС [4].

Цифровий портал «Дія» - ще один приклад успішного українського проєкту, який змінив життя мільйонів людей. Даний цифровий сервіс, що надає доступ до державних послуг онлайн, став можливим завдяки значній підтримці міжнародних партнерів. Завдяки грантам від Європейського Союзу, США та інших донорів вдалося розробити та впровадити сучасні технології, які спростили життя українців. Успіх «Дії» пояснюється партнерством з міжнародними експертами, фокусом на користувацькому досвіді та використанням інноваційних рішень [5].

Тисячі українців щодня стикаються з наслідками військового стану, саме тому волонтерські штаби відіграють життєво важливу роль у наданні допомоги тим, хто її потребує. Завдяки невеликим грантам від міжнародних фондів, волонтери можуть закуповувати продукти харчування та медикаменти, відновлювати пошкоджене житло та надавати психологічну підтримку. Такі проекти успішно реалізуються завдяки тісній співпраці з місцевими громадами, якісним заявкам на гранти та регулярній звітності про використання коштів [6].

Конкуренція за гранти стає жорсткішою, і ви повинні бути дуже переконливими, щоб отримати фінансування. Донори можуть скорочувати бюджети, змінювати умови грантових програм або повністю зупинити їх. Це створює ризики перевищення витрат і недофінансування. Багато організацій конкурують за обмежені кошти. Вимоги донорів до проектів зростають.

Втілити проект у життя стає все складніше, евакуація чи мобілізація персоналу значно ускладнюють реалізацію проектів, адже втрачається доступ до ключових спеціалістів, існує загроза втрати обладнання, документації чи інфраструктури через обстріли, окупацію, відключення зв'язку, відсутність доступу до інтернету чи фізична недоступність офісів впливають на можливість своєчасного звітування перед донорами. Постійна незахищеність і страх за власне життя або життя близьких, мають негативний вплив на психічне здоров'я. Воєнні дії ускладнюють доступ до зон реалізації проектів, особливо у регіонах активних бойових дій. Постачання матеріалів, залучення персоналу та комунікація між командами стають важкодосяжними або неможливими, курсова нестабільність та інфляція значно ускладнюють планування бюджету проектів. Розуміючи ці ризики, ми можемо бути гнучкими до будь-яких змін, обирати проекти, які дійсно потрібні людям, будувати міцні партнерства, захищати свою репутацію та підвищувати шанси на успіх.

Отже, грантова діяльність під час військового стану – це не просто робота, це місія, вона дуже складна, й дуже потрібна [3].

Незважаючи на всі труднощі, існують способи зменшити ці ризики і збільшити шанси на успіх:

По-перше, потрібно бути готовим адаптувати свої проекти до швидкозмінних обставин, передбачаючи альтернативні сценарії розвитку подій. Організації мають планувати свою діяльність з урахуванням потенційних ризиків і викликів, що виникають у нестабільних умовах. Основними елементами адаптації може стати розробка альтернативних сценаріїв, таких як: використання підходу «що, якщо?» для оцінки різних варіантів розвитку; планування логістики у випадку блокування основних шляхів доставки; пріоритетність задач, які можуть бути виконані за мінімальних ресурсів; створення резервних фондів для забезпечення безперервності роботи; розробка чітких протоколів дій для команди у разі надзвичайних ситуацій; регулярне оновлення оцінки ризиків на кожному етапі проекту; впровадження системи моніторингу зовнішнього середовища для швидкої ідентифікації нових викликів;

перегляд строків реалізації та перерозподіл ресурсів у відповідь на зміни; делегування повноважень місцевим партнерам для забезпечення оперативності.

По-друге, використання онлайн-інструментів для управління проектами, звітності та комунікації дозволяє зберігати функціональність навіть у складних умовах під час військового стану. У нестабільних умовах цифрові технології стають ключовими для забезпечення роботи команди та реалізації проектів можна використовувати платформи Trello, Asana, Monday.com; для організації завдань, встановлення дедлайнів та відстеження прогресу, зберігання документів, інтеграції аналітичних інструментів, створення візуальних звітів і їх представлення донорам підійдуть хмарні сервіси (Google Drive, Microsoft OneDrive); для комунікації та координації роботи з міжнародними донорами необхідно застосувати відеоконференції (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet), для оперативного обміну інформацією використовувати месенджери (Slack, WhatsApp).

По-третє, у нестабільних умовах військового стану вирішального значення набуває захист інформації та матеріальних ресурсів. Організаціям слід приділити увагу інвестиціям у безпеку захисту даних та обладнання. Регулярне збереження критично важливих документів у хмарних сервісах та використання шифрування для захисту конфіденційної інформації дасть змогу не втратити критично важливі дані та інформацію. Встановлення захисту від несанкціонованого доступу до корпоративних пристроїв, використання VPN для безпечного доступу до внутрішніх систем організації, проведення тренінгів для команди щодо кібербезпеки убезпечить ваш проект від проникнення у систему шахраїв. Перенесення техніки у безпечні місця або створення дубльованих робочих станцій дасть змогу працювати команді у будь-яких ситуаціях.

По-четверте, сфокусуйтеся на короткострокових проектах, пріоритетність ініціатив із швидким впливом дозволить донести результат до кінцевих бенефіціарів навіть у складних умовах. Реалізуйте короткострокові гуманітарні програми, проведіть тестування невеликих ініціатив для оцінки їх ефективності та масштабування, що задовольняють базові потреби населення, використовуйте отримані результати для залучення додаткового фінансування. У кризових умовах проекти, які швидко приносять результати, підвищують довіру донорів та підтримку з боку бенефіціарів.

І останнє, зосередьтеся на найважливіших речах. Наприклад, обирайте проекти, які реально змінюють життя людей і задовольняють нагальні потреби, співпрацюйте з іншими організаціями, щоб об'єднати зусилля та досягти кращих результатів. Багато організацій та ініціатив стали можливими завдяки спільній роботі. Взяти, приміром, платформу «Дія». Це результат співпраці держави, бізнесу та громадянського суспільства, або ж численні волонтерські штаби, які об'єднують людей з різних куточків країни. Пам'ятаєте, як на початку військового стану виник гострий дефіцит медичних препаратів? Саме тоді група волонтерів вирішила взяти ситуацію в свої руки, вони об'єднали

зусилля, знайшли партнерів за кордоном і організували доставку необхідних ліків. Спочатку це була невелика ініціатива, але згодом вона переросла у масштабний проект, який врятував життя багатьом людям. Ця історія – яскравий приклад того, як завдяки спільним зусиллям можна подолати будь-які труднощі. Коли ми працюємо разом, ми стаємо сильнішими і здатні подолати будь-які труднощі.

Ці стратегії дозволяють організаціям зберігати стабільність, залишатися ефективними та відповідати очікуванням донорів навіть у найскладніших умовах.

Висновки. Грантрайтинг під час військового стану є викликом, який вимагає інноваційних рішень, адаптації до змін та високої гнучкості у плануванні й реалізації проектів. Попри численні ризики, ефективна стратегія управління проектами дозволяє організаціям залучати необхідні ресурси та забезпечувати підтримку громад.

Отже, грантрайтинг в умовах військового стану має

свої особливості. По-перше, конкуренція за гранти є дуже високою, оскільки багато організацій потребують фінансової підтримки. По-друге, вимоги до грантових заявок можуть змінюватися залежно від пріоритетів донорів. І, нарешті, важливо розуміти, що гранти можуть стати ефективним інструментом для досягнення поставлених цілей лише за умови чіткого планування, прозорої звітності та ефективного використання коштів. Тому, для успішного грантрайтингу в умовах військового стану, необхідно ретельно аналізувати ризики, розробляти гнучкі стратегії та будувати довгострокові партнерські відносини з донорами. Наведені приклади благодійного фонду «Повернись живим», цифрового порталу «Дія» та волонтерських штабів яскраво демонструють, як грантове фінансування може стати потужним рушієм позитивних змін. Завдяки грантам, ці організації змогли розширити свою діяльність, реалізувати амбітні проекти та надати допомогу тисячам українців.

Список використаних джерел:

1. Український бізнес в умовах війни: де знайти ресурси для розвитку. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/09/12/719207/>
2. Кобеля-Звір, М., Звір, Ю. (2024). Гранти для бізнесу: залежність критеріїв прийнятності та умов отримання фінансування від суми гранту. *Економічний простір*, № 189. С. 378-383. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-66>
3. Усе про гранти. Що це таке, хто може отримати та як залучити. URL: <https://vctr.media/ua/use-pro-granty-shho-cze-take-hto-mozhe-otrymaty-ta-yak-zaluchyty-136663/>
4. Про «Повернись живим». URL: <https://savelife.in.ua/about-foundation/>
5. Що таке «Дія»? URL: <https://plan2.dii.gov.ua/>
6. Волонтерські організації, які зараз працюють в Україні. URL: <https://finance.ua/ua/saving/volonterskie-organizacii-v-ukraine>
7. Блага Н.В. (2021). Управління проектами: навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 152 с.
8. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/>
9. Чому проекти зазнають краху: 5 основних причин. URL: <https://senior.ua/articles/chomu-prokti-zaznayut-krahu-5-osnovnih-prichin>

References:

1. Ukrainyskyi biznes v umovakh viiny: de znayty resursy dlia rozvytku. [Ukrainian business in wartime: where to find resources for development]. (2024). Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/09/12/719207/>. [in Ukrainian].
2. Kobelia-Zvir, M. & Zvir, Yu. (2024). Granty dlia biznesu: zalezhnost kryteriiv pryiniatnosti ta umov otrymannia finansuvannia vid sumy hrantu. [Grants for business: the dependence of eligibility criteria and funding conditions on grant size]. *Economic Space*, No. 189. Pp. 378–383. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-66>. [in Ukrainian].
3. Use pro hranty. Shcho tse take, khto mozhe otrymaty ta yak zaluchyty. [All about grants: What it is, who can receive, and how to attract them]. (n.d.). Retrieved from: <https://vctr.media/ua/use-pro-granty-shho-cze-take-hto-mozhe-otrymaty-ta-yak-zaluchyty-136663/>. [in Ukrainian].
4. Pro «Povernys zhyvym». [About «Come Back Alive»] (n.d.). Retrieved from: <https://savelife.in.ua/about-foundation/>. [in Ukrainian].
5. Shcho take «Diiia»? [What is «Diiia»?] (n.d.). Retrieved from: <https://plan2.dii.gov.ua/>. [in Ukrainian].
6. Volonterski orhanizatsii, yaki zaraz pratsiuiut v Ukraini. [Volunteer organizations currently operating in Ukraine]. (n.d.). Retrieved from: <https://finance.ua/ua/saving/volonterskie-organizacii-v-ukraine>. [in Ukrainian].
7. Blaha, N.V. (2021). Upravlinnia proiektamy: navch. Posibnyk. [Project Management: A Textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs. [in Ukrainian].
8. Atkinson, R. (n.d.). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/>. [in English].
9. Chomu proekty zaznaiut krakhu: 5 osnovnykh prychn . [Why projects fail: 5 main reasons]. (n.d.). Retrieved from: <https://senior.ua/articles/chomu-prokti-zaznayut-krahu-5-osnovnih-prichin>. [in Ukrainian].