

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ: СТАН ТА ПОТРЕБИ ГРАНТОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Віталій Пономаренко, завідувач відділу
креативних індустрій та культурного менеджменту
КЗ «ОБЛАСНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР
КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА» («ООМЦКМ»)
viddilcreative@gmail.com

Об'єкт дослідження: Територіальні громади та заклади культури Харківської області.

Вибірка: В опитуванні взяли участь 11 представників громад Берестинського, Богодухівського, Ізюмського, Куп'янського, Лозівського, Харківського та Чугуївського районів.

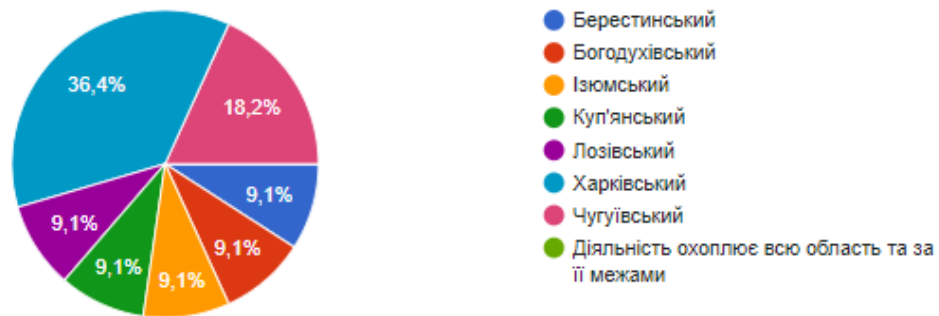


Рис. 1. Розподіл респондентів по районах Харківської області

1. РЕЗЮМЕ (*Executive Summary*)

Аналіз регіонального опитування по темі: «Оцінка потреб у сфері грантового менеджменту», проведеного у березні 2026 року ОБЛАСНИМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИМ ЦЕНТРОМ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА, виявив критичний розрив між високою мотивацією громад до відновлення та низьким рівнем інституційної спроможності для залучення міжнародного фінансування. Більша половина опитаних, за останні три роки, не мають досвіду реалізації грантових проєктів. Основним бар'єром є брак вузькоспеціалізованих навичок (бюджетування, англійська мова, звітність), а не відсутність ідей.

2. ДЕТАЛЬНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ

У контексті зростаючої ролі міжнародної технічної допомоги та грантових програм у відновленні та розвитку регіонів, особливого значення набуває оцінка інституційної спроможності культурного сектору до залучення зовнішнього фінансування. Проведене опитування серед представників громад та організацій сфери культури Харківської області дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про поточний стан, ключові виклики та перспективи розвитку грантового менеджменту. Отримані результати свідчать, що культурний сектор регіону

перебуває на початковому етапі формування грантової екосистеми, який умовно можна охарактеризувати як «стартап-стадію».

Зокрема, 55% респондентів не мають жодного досвіду роботи з грантовими програмами та донорами, що свідчить про відсутність базових практик фандрайзингу - процесу залучення зовнішніх ресурсів (грошей, обладнання) для реалізації соціально значущих проектів та культурних ініціатив. Це не просто збір пожертв, а вибудовування довгострокових відносин із донорами та партнерами. Зі списку опитаних лише одна організація демонструє ознаки сталої грантової діяльності, маючи досвід реалізації більше трьох проектів. Решта учасників знаходяться на етапі перших спроб або намірів долучитися до грантової діяльності. Такий розподіл підтверджує, що система грантового менеджменту в культурному секторі області ще не сформована як інституційна практика, більшість організацій не має внутрішніх процесів, компетенцій і досвіду для регулярної участі у конкурсах.

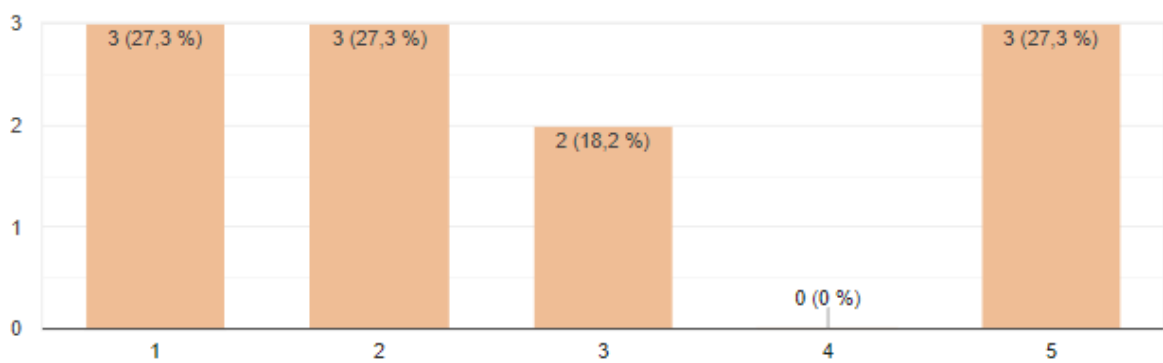


Рис. 2. Оцінка рівня готовності організації/групади до участі в національних та міжнародних грантових програмах.

Важливим показником опитування є суб'єктивна оцінка власної готовності до участі у грантових програмах. За результатами опитування більшість респондентів оцінили свій рівень готовності на 1–3 бали за 5-бальною шкалою, високі оцінки (4–5 балів) практично незначні. Цей показник є надзвичайно показовим, оскільки відображає не лише фактичний рівень знань, але й низьку впевненість у власних спроможностях і сприйняття грантових програм як складних, бюрократизованих та малодоступних. Особливо це стосується програм міжнародного рівня. Для значної частини респондентів ці програми асоціюються з високими вимогами до якості заявок, складними процедурами подання та необхідністю міжнародних партнерств.

Отримані дані дозволяють зробити принципово важливий висновок, що основним обмежуючим фактором розвитку грантової діяльності у сфері культури є дефіцит компетенцій, досвіду та інституційної впевненості. Системні наслідки такого поточного стану призводить до низького рівня участі у грантових програмах, регіон фактично не використовує доступні міжнародні ресурси. Переважають локальні культурні події замість системних проектів.

Водночас результати опитування демонструють потенціал для зростання:

- ✓ наявність інтересу до грантової діяльності;

- ✓ готовність до навчання;
- ✓ відкритість до співпраці та нових форматів роботи.

Це створює передумови для швидкого переходу від «стартового рівня» до формування стійкої грантової екосистеми, звичайно, за умови правильно організованої підтримки. Рекомендації стратегічного рівня зосередитися на розвитку компетенцій, а не лише на інформуванні. Запустити системні програми навчання та супроводу, створити інституційний центр підтримки такий, як грантовий офіс інтегрований у міжнародні програми.

Культурний сектор Харківської області перебуває на початковому етапі розвитку грантового менеджменту, що характеризується низьким рівнем досвіду, обмеженою впевненістю та відсутністю системних практик. Водночас наявний високий потенціал до зростання створює унікальне вікно можливостей для формування ефективної регіональної моделі залучення грантового фінансування.

В умовах повномасштабної війни культурний сектор виконує не лише традиційну функцію збереження та розвитку культурної спадщини, а й стає важливим інструментом соціальної стабілізації, соціальної підтримки населення та відновлення громад. Результати опитування представників закладів культури та органів місцевого самоврядування Харківської області дозволяють визначити ключові пріоритети розвитку, які безпосередньо корелюють із актуальними викликами безпеки, соціальної згуртованості та цифрової трансформації.

Аналіз відповідей демонструє чітку орієнтацію громад на практичні та прикладні напрями, які мають безпосередній вплив на якість життя населення в умовах воєнного часу. Пріоритети формуються не лише з позиції культурного розвитку, але й як відповідь на кризові явища, спричинені війною.

Базовий пріоритет становить інфраструктурне відновлення, так 64% респондентів визначили розвиток культурної інфраструктури як ключовий напрямок. Йдеться мова насамперед про створення безпечних культурних просторів, облаштування укриттів у закладах культури, розвиток багатофункціональних культурних хабів, створення коворкінг-просторів для творчих спільнот. Такий високий показник свідчить про те, що культурна інфраструктура розглядається не лише як простір для діяльності, а як елемент безпеки та стійкості громади. Існує нагальна потреба у переосмисленні функціоналу закладів культури від класичних до мультифункціональних центрів підтримки населення. Інвестиції у культурну інфраструктуру мають розглядатися як частина політики відновлення регіону, а не виключно як галузевий напрям.

Опитування нам продемонструвало, що 55% респондентів визначили розвиток культурних заходів як інструмент соціальної згуртованості за основними напрямками таких, як проведення фестивалів та культурних подій, організація заходів для інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ініціатив, спрямованих на подолання стресу та травматичного досвіду. Культура в умовах війни виконує функцію інструменту соціальної інтеграції та простору для відновлення довіри та взаємодії у громадах. Особливо актуальним є залучення ВПО до культурного життя як повноцінних учасників, а не лише отримувачів послуг. Культурні проєкти стають інструментом соціальної політики, і це має бути враховано при формуванні грантових програм та регіональних стратегій.

Окремим, але стабільно значущим напрямом є цифрова трансформація культурного сектору. Основні акценти полягають у створенні онлайн-архівів та розвитку цифрових культурних продуктів. Цифровізація виконує подвійну функцію, з одного боку, захист культурної спадщини в умовах фізичних загроз, з другого боку, розширення доступу до культурних послуг. Крім того, цифрові рішення створюють передумови для участі у міжнародних програмах та співпраці. Цифровізація є не лише інноваційним напрямом, а й інструментом стійкості культурного сектору.

Пріоритети, визначені громадами Харківської області, формують цілісну модель розвитку культурного сектору в умовах війни, яка базується на трьох взаємопов'язаних компонентах; безпека та інфраструктура; соціальна згуртованість та підтримка населення; цифрова трансформація та збереження спадщини. Ця модель демонструє перехід від традиційного розуміння культури до її сприйняття як ключового елементу стійкості громади. Визначені пріоритети мають безпосередній вплив на формування портфеля проєктів, а саме зростає попит на інфраструктурні гранти, актуалізуються програми соціальної підтримки через культуру, підвищується значення цифрових культурних проєктів. Це відповідає підходам міжнародних донорів, які дедалі більше орієнтуються на стійкість (*resilience*), відновлення (*recovery*), розвиток громад (*community-based development*).

Результати опитування свідчать, що культурний сектор Харківської області адаптується до умов війни та формує нову модель розвитку, орієнтовану на безпеку, соціальну згуртованість та цифрову трансформацію. Що створює сприятливі передумови для залучення міжнародного грантового фінансування та інтеграції у сучасні європейські практики культурної політики.

Розвиток грантового менеджменту в культурному секторі є ключовим інструментом залучення додаткових ресурсів, особливо в умовах обмеженого бюджетного фінансування та воєнних викликів. Водночас результати опитування представників громад та закладів культури Харківської області виявили низку системних бар'єрів, які суттєво обмежують здатність організацій ефективно працювати з донорськими програмами. Ці перепони мають не лише операційний, але й глибинний інституційний характер.

Однією з найсуттєвіших проблем, виявлених у ході опитування, є низький рівень практичних навичок у підготовці грантових заявок. Зокрема, респонденти визначили найбільш складними етапами таких, як розробку бюджету проєкту, заповнення аплікаційних форм та структурування проєктної логіки відповідно до вимог донорів. Це свідчить про відсутність у більшості організацій базових знань щодо логіко-структурного підходу до проєктування, практики роботи з типовими формами заявок міжнародних донорів. Фактично, мова йде про методологічну невизначеність, коли організації мають ідеї, але не можуть трансформувати їх у якісні проєктні заявки. Методологічна безпорадність є первинним бар'єром, який блокує участь у грантових програмах ще на етапі підготовки заявки.

Окрему увагу слід приділити складності формування бюджету, яку респонденти визначили як один із найважчих етапів. Водночас бюджет є критичним елементом будь-якої грантової заявки, і його слабка якість

автоматично знижує шанси на успіх. Бюджетування виступає не просто технічним етапом, а «вузьким місцем» всієї системи грантового менеджменту.

Ще одним суттєвим бар'єром є фактор обмежених людських і часових ресурсів. Цей фактор свідчить про те, що в більшості організацій грантовий менеджмент не інтегрований у структуру діяльності. Фандрайзинг розглядається як додаткове навантаження, а не як стратегічна функція, у результаті чого організації відмовляються від участі у конкурсах через перевантаження. Ресурсне виснаження є вторинним, але критично важливим бар'єром, який посилює методологічні проблеми. Виявлені перепони дозволяють сформувати цілісну картину основні бар'єри розвитку грантового менеджменту мають системний характер і складаються з трьох взаємопов'язаних компонентів:

- ✓ Методологічний дефіцит (відсутність знань і навичок);
- ✓ Фінансово-планувальна слабкість (складність бюджетування);
- ✓ Організаційні обмеження (брак часу та ресурсів).

Такі фактори взаємно підсилюють один одного, створюючи замкнене коло низької участі у грантових програмах. Для подолання зазначених бар'єрів доцільно, по-перше, запровадити системне навчання, по-друге, створити механізм супроводу (менторинг при підготовці заявок, перевірка перед поданням), по-третє, інституціоналізувати грантову функцію (визначення відповідальних осіб, включення фандрайзингу у план діяльності).

Критичні перепони розвитку грантового менеджменту у сфері культури мають комплексний характер і пов'язані насамперед із браком методологічної підготовки та організаційних ресурсів. Водночас їх подолання можливе за умови впровадження системної підтримки, що поєднує навчання, менторинг та інституційний розвиток. Саме ці напрями мають стати основою для формування ефективної регіональної моделі залучення грантового фінансування.

3. СТРАТЕГІЧНІ ВИСНОВКИ ЩОДО РОЗВИТКУ ГРАНТОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Результати опитування представників громад та закладів культури Харківської області демонструють не лише поточний стан грантової спроможності, але й дозволяють сформувати чіткі стратегічні орієнтири розвитку. Аналіз виявлених викликів, потреб та поведінкових моделей учасників дозволяє визначити ключові трансформаційні напрями, без реалізації яких системне залучення грантового фінансування залишатиметься обмеженим.

Однією з базових системних проблем є відсутність у громадах структурованого підходу до роботи з грантами. В даний час залучення фінансування має переважно епізодичний характер і не інтегроване в стратегічне планування діяльності установ. Фактично, більшість закладів культури функціонує у традиційній адміністративній логіці, де домінує операційна діяльність і не ведеться системна підготовка заявок. У таких умовах грантова діяльність не масштабується, не накопичує інституційного досвіду та не створює довгострокових результатів. Необхідна інституційна трансформація, яка потребує перехід від класичних відділів культури до проєктно-орієнтованих структур (проєктних офісів). Це передбачає впровадження формування команд із

розподілом ролей, інтеграцію грантової діяльності у стратегічні документи громади.

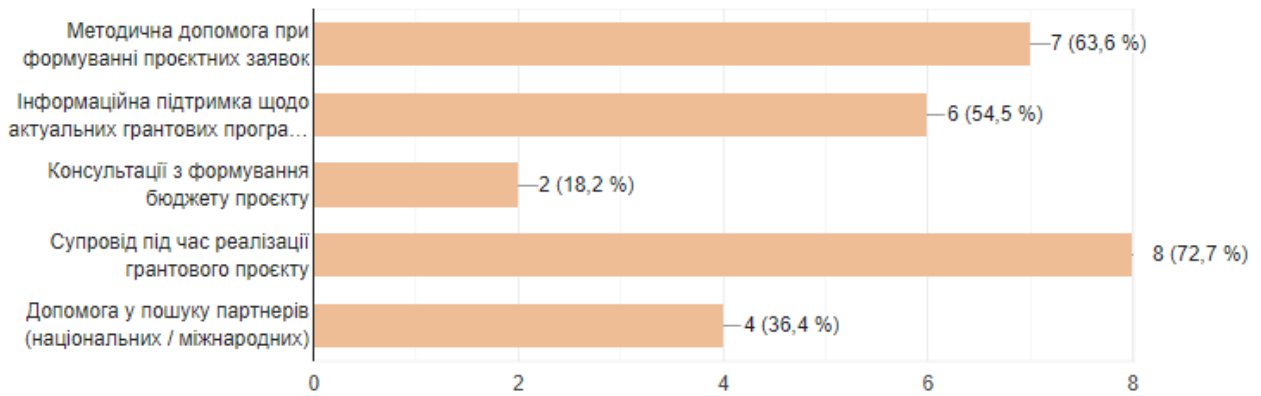


Рис. 3. Потреба допомоги в контексті грант-менеджменту.

Результати опитування чітко демонструють обмежену ефективність традиційних освітніх форматів. Класичні інструменти лекції, одноразові тренінги, теоретичні семінари не забезпечують переходу від знань до практичного результату. Респонденти фактично сигналізують про потребу у практичному навчанні, роботі з реальними кейсами, підтримці на всіх етапах підготовки заявки. Це відповідає сучасним підходам до розвитку компетенцій у сфері грантового менеджменту. Найбільш ефективною моделлю є формат *Mentoring-on-the-job* у вигляді написання реальної заявки, супровід експерта, регулярні консультації, зворотний зв'язок у процесі роботи. Цей підхід дозволяє формувати практичні навички та забезпечувати перші «перемоги» (виграні гранти).

Особливості Харківської області як прифронтового регіону формують додаткові бар'єри у роботі з міжнародними донорами. До ключових факторів належать складні безпекові умови, обмежені кадрові ресурси, високе навантаження на установи, специфіка відновлення після руйнувань. Водночас вимоги міжнародних програм часто стандартизовані, складні для адаптації і не враховують локальний контекст. У результаті цього виникає розрив між вимогами донорів та реальними можливостями громад. Цей розрив є одним із ключових стримуючих факторів участі у міжнародних програмах.

Необхідним є створення регіонального ресурсного (грантового) центру, який би виконував функції адаптації вимог донорів до локального контексту. Такий центр може стати точкою входу у міжнародні програми, платформою для розвитку партнерств, ядром регіональної грантової екосистеми.

Отримані результати дозволяють сформулювати ключову тезу: *Розвиток грантового менеджменту у сфері культури потребує не точкових втручань, а системної трансформації інституційної моделі.* Ця трансформація базується на трьох взаємопов'язаних елементах: інституційна перебудова (перехід до проєктного управління); зміна моделі навчання (від теорії до менторингу); створення регіональної інфраструктури підтримки (ресурсний центр).

Реалізація зазначених підходів дозволить збільшити кількість якісних заявок та підвищити рівень залучення міжнародного фінансування. Формування

сталих проєктних команд у громадах дозволить інтегрувати культурний сектор у європейські програми і посилити роль культури у відновленні регіону.

Харківська область має потенціал для швидкого розвитку грантового менеджменту у сфері культури, однак реалізація цього потенціалу можлива лише за умови переходу до нової моделі практично-орієнтованої та інституційно підтриманої. Саме така модель здатна забезпечити системне залучення ресурсів та стійкий розвиток культурного сектору в умовах сучасних викликів.

4. ДОРОЖНЯ КАРТА НА 12 МІСЯЦІВ (*ROADMAP*)

Цей план спрямований на поетапне підвищення спроможності від «навчання» до «успішного отримання гранту».

Квартал I: Фундамент та Аудит

Формування мережі: Створення закритої спільноти (чату/платформи) для обміну досвідом між респондентами.

Серія вебінарів «Грантовий старт»: Базовий курс із пошуку донорів (УКФ, House of Europe, програма «Креативна Європа»).

Реєстрація: Допомога організаціям у реєстрації в міжнародних системах (наприклад, отримання коду PADOR або EU Login).

Квартал II: Практичне проєктування

Воркшоп «Бюджет без помилок»: Практикум із розрахунку витрат, податків та валютних ризиків.

Запуск менторської програми: Відбір 3-5 найбільш перспективних ідей громад для індивідуального супроводу експертами.

Підготовка «Драфтів»: Створення універсальних описів громад та закладів культури (English & Ukrainian), які будуть використовуватися у всіх заявках.

Квартал III: Активна кампанія

Марафон подачі заявок: Синхронна підготовка та подача мінімум 5-7 заявок на конкурси донорів.

Тренінг із партнерства: Навчання створенню консорціумів (спільні проєкти між громадами Харківщини та міжнародними партнерами).

Англійська для грантів: Спеціалізований інтенсив із термінології.

Квартал IV: Звітність та Сталість

Школа звітності: Навчання фінансовому та комунікаційному звітуванню (найбільш критична фаза після перемоги).

Форум «Культурна децентралізація»: Презентація перших успішних кейсів та залучення нових донорів.

Оцінка результатів: Повторне опитування для вимірювання прогресу (очікуване зростання самооцінки з 2 до 4 балів).

5. ПІДСУМКОВЕ СЛОВО

Харківська область має унікальний «бренд стійкості», який надзвичайно привабливий для західних фондів. Проте без системного навчання грантовому менеджменту цей ресурс залишиться невикористаним. Впровадження запропонованої дорожньої карти дозволить перетворити культурні заклади області з «прохачів допомоги» на «професійних партнерів» міжнародної спільноти.

Рекомендація керівництву: Розглянути можливість виділення окремої посади фандрейзера (або ставки консультанта) на рівні кожного району для координації цієї роботи.

ФАКТИЧНО КОЖЕН ГРАНТ - ЦЕ ІНВЕСТИЦІЯ У МАЙБУТНЮ КУЛЬТУРНУ СПАДЩИНУ.