

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
ФАКУЛЬТЕТ УКРАЇНСЬКОЇ ФІЛОЛОГІЇ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА
Кафедра інформаційних комунікацій

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
_____О. А. Політова
«_____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА

на тему:

ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ

випускника освітнього ступеня «бакалавр»

Виконала:

студентка 4 курсу, групи ІБАСб 1-20-04од,

Святненко Дар'я Юріївна

Науковий керівник:

кандидат історичних наук

Копанєва Вікторія Олександрівна

Київ-2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ СТОЛІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРИНЧЕНКА

Факультет української філології культури і мистецтва

Кафедра інформаційних комунікацій

Спеціальність: 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри інформаційних
комунікацій

_____ О. А. Політова
«___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Святненко Дар'ї Юріївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Грантова діяльність інформаційних установ»
керівник дипломної роботи: кандидат історичних наук Копанєва Вікторія
Олександрівна
затверджені розпорядженням від «__» _____ 2025 року № ____
2. Строк подання студентом дипломної роботи _____
3. Вихідні дані до дипломної роботи національна стратегія розвитку бібліотечної
справи в Україні до 2030 року; підручники, монографії, наукові статті
вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми грантової діяльності
інформаційних установ; електронні ресурси, бази даних, ресурси Інтернет тощо.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити): проаналізувати сутність, функції та види інформаційних установ;
розглянути теоретичні засади грантового фінансування в інформаційній сфері;
визначити основні проблеми та бар'єри, що виникають у процесі реалізації
грантових проєктів; дослідити успішні приклади грантової діяльності в Україні
та за кордоном; запропонувати шляхи вдосконалення управління грантовою
діяльністю в інформаційних установах.
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці

6. Календарний план - графік

№	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Обґрунтування теми дослідження		
2	Опрацювання та реферування літератури з теми дослідження. Визначення об'єкта і предмета дослідження		
3	Формулювання мети, завдання досліджень. Складання попереднього плану роботи. Узгодження з керівником		
4	Написання основної частини. Перше читання керівника		
5	Попередній захист дипломної роботи		
6	Опрацювання зауважень та виправлення недоліків. Подання керівникові. Оформлення роботи		
7	Подання електронного варіанта дипломної роботи на кафедру для перевірки на плагіат		
8	Підготовка презентації		
9	Участь у науковій конференції (підготовка статті)		
10	Відзив наукового керівника		
11	Рецензія (зовнішня)		

7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та наукове звання наукового керівника	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ			
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			
Висновки			

8. Дата видачі завдання «__» _____ 2025 р.

Завдання прийняв до виконання

Святненко Д. Ю.

Керівник дипломної роботи

Копанєва В. О.

РЕФЕРАТ

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Грантова діяльність інформаційних установ» включає 70 сторінок, 50 використаних джерел.

Ключові слова: грант, грантова діяльність, інформаційні установи, бібліотека, фінансування, грантодавець, проєктне управління, стратегія, донорські програми, грантова заявка, цифрова трансформація, інновації, менеджмент, інформаційні ресурси, міжнародне співробітництво.

Об'єкт дослідження: діяльність інформаційних установ у сфері залучення зовнішнього фінансування.

Предмет дослідження: організація та управління грантовою діяльністю в інформаційних установах.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних основ, практичних аспектів та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності грантової діяльності інформаційних установ.

Методи дослідження. Для розв'язування поставлених завдань використано: джерелознавчий аналіз, емпіричне узагальнення, синтез, моделювання, конкретика тощо.

Результати роботи та їх новизна полягає в комплексному підході до аналізу грантової діяльності в інформаційних установах як інструменту стратегічного розвитку. У роботі систематизовано сучасні підходи до організації грантового менеджменту та запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності залучення та використання грантів.

Практичне значення дослідження полягає в удосконаленні процесу планування, організації та управління грантовими проєктами в інформаційних установах, у покращенні роботи структурних підрозділів, відповідальних за залучення позабюджетного фінансування, підвищенні якості послуг, що надаються бібліотеками, архівами, музеями та інформаційними центрами, а також у розробці моделі організації

ефективного грантового циклу (дорожньої карти проєкту), яка охоплює основні етапи – від аналізу потреб до фінансового звітування.

Матеріали дослідження можуть скласти основу для підготовки навчальних курсів і тренінгів з грантменеджменту, бути використані у роботі інформаційних установ, закладів культури, освітніх та наукових організацій, а також під час розробки стратегій розвитку установ, орієнтованих на зовнішнє фінансування та міжнародну проєктну діяльність.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ	7
1.1. Стан наукової розробки та джерельна база дослідження	7
1.2. Понятійно-категоріальний апарат та методи дослідження	15
Висновки до 1 розділу	
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВАХ	23
2.1. Практики реалізації грантових проєктів українських інформаційних установ на прикладі бібліотек	23
2.2. Забезпечення грантової діяльності в інформаційних установах	31
2.3. Бар'єри та чинники успіху при реалізації грантових ініціатив: досвід інформаційних установ України	36
Висновки до 2 розділу	
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ	46
3.1. Створення ефективної системи управління грантовою діяльністю	46
3.2. Підвищення кваліфікації персоналу з питань грантової діяльності	53
3.3. Впровадження кращих практик міжнародного досвіду	58
Висновки до 3 розділу	
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства та цифрової трансформації державних і недержавних структур, інформаційні установи відіграють ключову роль у забезпеченні доступу до знань, збереженні культурної спадщини, підтримці наукових досліджень та інформаційного обслуговування громадян. Проте для ефективного функціонування та розвитку їм необхідні додаткові фінансові ресурси, які дедалі частіше залучаються через грантову діяльність.

Актуальність теми обумовлена зростанням значення грантового фінансування як інструменту підтримки інноваційних, освітніх та інформаційних проєктів. В умовах обмеженого державного фінансування інформаційні установи, зокрема бібліотеки, архіви, наукові центри та інші структури, змушені шукати альтернативні джерела фінансування. Грантова діяльність відкриває нові можливості для модернізації матеріально-технічної бази, реалізації соціально значущих ініціатив та інтеграції в міжнародне професійне середовище. Разом з тим, недостатній рівень підготовки персоналу, відсутність системного підходу до організації грантової роботи та низький рівень обізнаності про донорські програми знижують ефективність цього напрямку.

Проблеми організації грантової діяльності в інформаційних установах, зокрема бібліотеках, архівах, музеях та інформаційних центрах, розглядаються у працях Л. Ліпич [16], яка досліджує роль наукових бібліотек у реалізації грантових проєктів та участі в міжнародних програмах, а також О. Сбітнєвої [23], яка аналізує аспекти проєктної діяльності бібліотек у контексті європейських освітніх і культурних ініціатив. Методологічні підходи до підготовки грантових заявок та управління грантовими ресурсами висвітлюються у роботах Г. Терещук [26], Ю. Кузьменко [15], Т. Валюкевич [15], І. Шевченко [27] та ін.

Таким чином, науковий доробок у сфері грантової діяльності інформаційних установ охоплює широкий спектр тем – від організаційно-

методичних підходів до формування грантової стратегії до аналізу міжнародного досвіду та оцінювання ефективності реалізованих проєктів. Проте, попри зростання наукового інтересу до цієї проблематики, в українському контексті спостерігається недостатність комплексних досліджень, що поєднували б теоретичні засади з практичними рекомендаціями для різних типів інформаційних установ. Це обумовлює необхідність подальшого системного вивчення механізмів організації, реалізації та оцінки грантової діяльності як ключового чинника інституційного розвитку у сфері інформаційних послуг.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних основ, практичних аспектів та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності грантової діяльності інформаційних установ.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- проаналізувати сутність, функції та види інформаційних установ;
- розглянути теоретичні засади грантового фінансування в інформаційній сфері;
- визначити основні проблеми та бар'єри, що виникають у процесі реалізації грантових проєктів;
- дослідити успішні приклади грантової діяльності в Україні та за кордоном;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління грантовою діяльністю в інформаційних установах.

Об'єкт дослідження: діяльність інформаційних установ у сфері залучення зовнішнього фінансування.

Предмет дослідження: організація та управління грантовою діяльністю в інформаційних установах.

До **методів дослідження** належать: джерелознавчий аналіз, емпіричне узагальнення, синтез, моделювання, конкретика тощо.

Інформаційною базою для проведення дослідження бакалаврської

кваліфікаційної роботи стали: національна стратегія розвитку бібліотечної справи в Україні до 2030 року; підручники, монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми грантової діяльності інформаційних установ; електронні ресурси, бази даних, ресурси Інтернет тощо.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному підході до аналізу грантової діяльності в інформаційних установах як інструменту стратегічного розвитку. У роботі систематизовано сучасні підходи до організації грантового менеджменту та запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності залучення та використання грантів.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційного дослідження на тему «Грантова діяльність в інформаційних установах» полягає в удосконаленні процесу планування, організації та управління грантовими проєктами в інформаційних установах, у покращенні роботи структурних підрозділів, відповідальних за залучення позабюджетного фінансування, підвищенні якості послуг, що надаються бібліотеками, архівами, музеями та інформаційними центрами, а також у розробці моделі організації ефективного грантового циклу (дорожньої карти проєкту), яка охоплює основні етапи – від аналізу потреб до фінансового звітування.

Матеріали дослідження можуть скласти основу для підготовки навчальних курсів і тренінгів з грантменеджменту, бути використані у роботі інформаційних установ, закладів культури, освітніх та наукових організацій, а також під час розробки стратегій розвитку установ, орієнтованих на зовнішнє фінансування та міжнародну проєктну діяльність.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження кваліфікаційної роботи висвітлювалися на II Міжнародній науково-практичній конференції «Achievements of Science and Applied Research» (19-21 травня 2025, Дублін, Ірландія) та у публікації тез: **Копанєва В.О., Святненко Д.Ю., Забезпечення грантової діяльності в інформаційних установах України / Матеріали II Міжнародній науково-практичній конференції «Achievements of**

Science and Applied Research», 2025), Дублін, Ірландія, 2025. - С.15-17.

Структура роботи зумовлена логікою та визначена послідовністю вирішення основних завдань дослідження. Робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, що включає 50 найменувань джерел, серед яких 21 – іноземною мовою. Загальний обсяг тексту становить 70 сторінок. Основний зміст викладено на 63 сторінках.

У рефераті коротко представлені мета, завдання, об'єкт, предмет дослідження, методи, наукова новизна, практичне значення та основні результати кваліфікаційної роботи.

У вступі визначені науково-методичні підходи до вивчення проблеми грантової діяльності інформаційних установ, обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, окреслено методи дослідження, наукову новизну, теоретичне і практичне значення роботи, а також структурно-логічні зв'язки між її розділами.

У першому розділі представлено теоретичний аналіз джерел з проблематики грантової діяльності, зокрема розглянуто поняття грантів, їх класифікацію, основні етапи реалізації проєктів, принципи організації грантової політики в інформаційній сфері.

Другий розділ висвітлює практичні аспекти організації грантової діяльності в інформаційних установах: процес розробки стратегії залучення грантових ресурсів, підготовку заявок, специфіку управління отриманими грантами, а також звітність перед грантодавцями.

У третьому розділі визначено напрями удосконалення грантової діяльності: запропоновано модель управління грантовими проєктами (дорожня карта проєкту), методичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності, а також проаналізовано можливості впровадження кращих міжнародних практик.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ

1.1. Стан наукової розробки та джерельна база дослідження

Тема грантової діяльності інформаційних установ набуває все більшої актуальності в умовах інтенсифікації міжнародного співробітництва, цифрової трансформації та зростання конкуренції за ресурси у сфері освіти, науки й культури. Незважаючи на її прикладну спрямованість, теоретичні підходи до дослідження цього феномену розвиваються фрагментарно, переважно в межах суміжних дисциплін – публічного адміністрування, соціальних комунікацій, менеджменту, інформаційних наук.

У вітчизняній науковій традиції окремі аспекти функціонування грантової системи досліджувалися у працях таких учених, як Г. Терещук, яка акцентує увагу на механізмах формування грантової культури в українських університетах; О. Сбітнєва, що аналізує інституційний потенціал участі бібліотек у міжнародних грантових програмах; В. Бех, який розглядає гранти як інструмент впровадження інноваційної політики у сфері освіти; С. Калашнікова, яка вивчає організаційно-правові аспекти реалізації проєктів, що фінансуються з міжнародних джерел [10, 11, 15, 27].

На міжнародному рівні теоретико-практичні аспекти грантової діяльності висвітлюються у працях таких дослідників S. Carman, яка досліджує вплив грантового фінансування на інституційні зміни в неприбутковому секторі; М. Ebrahim – автор концепції прозорості та відповідальності у проєктному управлінні; Т. Brown та J. Wyatt, що аналізують застосування дизайну мислення у грантових ініціативах; Р. Salamon, який розглядає типологію філантропічних і донорських організацій [32, 33, 34].

Розкриття природи фандрайзингу нерозривно пов'язане з характеристикою понять, пов'язаних із фандрайзинговою термінологією, які досліджують українські науковці Чернявська О.В., Соколова А.М.

Попри наявність окремих фундаментальних і прикладних праць, системне осмислення грантової діяльності саме інформаційних установ залишається обмеженим. У фокусі наукової уваги найчастіше опиняються вищі навчальні заклади або неурядові організації, тоді як такі типи установ, як бібліотеки, архіви, інформаційні центри, потребують окремої аналітики в контексті функціонування в умовах глобального інформаційного суспільства.

Для комплексного аналізу теми використано широкий спектр джерел, які можна умовно поділити на декілька груп: нормативно-правові документи, аналітичні та методичні матеріали. До нормативно-правових документів належать ті, що регулюють грантову діяльність в Україні та в міжнародному середовищі: Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»; Постанова КМУ № 641 «Про деякі питання реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги»; Рамкові документи програм Erasmus+, Horizon Europe, Creative Europe, USAID, UNESCO тощо [25, 37, 44, 50].

При дослідженні теми роботи були проаналізовані аналітичні та статистичні матеріали: звіти Національного Erasmus+ офісу в Україні; аналітика Міністерства освіти і науки України щодо міжнародного проєктного співробітництва; статистика програм фондів Open Society, Mott Foundation, Goethe-Institut, а також методичні матеріали з підготовки, реалізації та оцінювання проєктів: керівництва з підготовки заявок Erasmus+; посібники з грантрайтингу (зокрема матеріали від The Grantsmanship Center, European Commission, IREX тощо); внутрішні рекомендації провідних університетів та наукових установ.

Використання широкого спектру джерел дозволяє розглядати грантову діяльність не лише як суто технічну чи адміністративну функцію, а як комплексну інституційну практику, що має власну ідеологію, цінності та вплив на стратегічний розвиток установ.

Останніми роками в нашій країні все більше організацій та осіб потребують подання заявки на фінансування. Нові ідеї потребують фінансування. Для західних експертів це нормальна процедура: оголошуються

конкурси на фінансування, переможці конкурсу отримують кошти. Однак для експертів в Україні та інших країнах колишнього Радянського Союзу проблема написання та подання заявок на такі конкурси ідей та проектів стала актуальною в останні роки.

Нині розробка та реалізація науково-дослідних проектів є важливою частиною науково-дослідної роботи науковців та співробітників інформаційних установ. Тому необхідно приділяти належну увагу актуальним напрямкам наукової діяльності, таким як пошук, фінансування, участь у національних та міжнародних освітніх та наукових програмах, реалізація проектних розробок.

Ліпич Л. І. визначає грантову стратегію як комплекс заходів, спрямованих на аналіз можливостей грантового фінансування, планування подання заявок, створення партнерств, адміністрування отриманих коштів і оцінювання результатів з метою досягнення цілей установи» [18].

На думку Н. В. Соловйової, грантова стратегія передбачає не лише пошук можливостей фінансування, а й формування сталої команди, яка володіє навичками підготовки заявок, ведення переговорів із донорами, управління проектами та звітності [26].

Дем'яненко М. І. зазначає, що успішна грантова стратегія має включати [14]: моніторинг національних та міжнародних донорських програм; планування ресурсів і часу на підготовку заявок; стратегічне позиціонування організації як надійного партнера; прозоре фінансове адміністрування.

Грантова діяльність у сучасному науково-освітньому та інформаційному просторі виступає важливим інструментом ресурсного забезпечення інституційного розвитку, інноваційної активності та міжнародного співробітництва.

Грант (від англ. grant – надання, субсидія) – це безповоротна фінансова допомога, яка надається фізичним або юридичним особам з метою реалізації конкретних проектів чи програм. У контексті діяльності інформаційних установ гранти виступають не лише фінансовим ресурсом, але й засобом

трансформації організаційної культури, підвищення прозорості, стратегічного мислення та відкритості до інновацій.

Поняття «грантова діяльність» охоплює сукупність дій, пов'язаних з ідентифікацією можливостей фінансування, розробкою проектних заявок, адмініструванням реалізованих ініціатив, звітністю перед донорськими організаціями, а також моніторингом і оцінюванням результатів. Це складний процес, який вимагає високого рівня проектного менеджменту, стратегічного планування та міждисциплінарної компетентності.

Наукова традиція дослідження грантової діяльності формується на перетині таких галузей, як економіка, менеджмент, соціологія, політологія та інформаційні науки. У межах інституціонального підходу гранти розглядаються як інструмент зовнішнього фінансування, що моделює поведінку організацій відповідно до встановлених донором правил. Підприємницький підхід акцентує увагу на ролі інформаційних установ як активних суб'єктів у здобутті фінансування шляхом розробки конкурентоспроможних інноваційних рішень.

Також актуальним є мережевий підхід, що аналізує грантову діяльність крізь призму міжорганізаційної взаємодії, партнерства та горизонтальних зв'язків у глобальному просторі. Інформаційні установи в цьому контексті виступають вузлами у мережах знань, де реалізація грантових проектів сприяє циркуляції інтелектуального капіталу.

Гранти поділяються за кількома критеріями:

- за джерелом фінансування: державні (національні та регіональні бюджети), міжнародні (фонди ЄС, ООН, UNESCO, USAID, Erasmus+, Horizon тощо), приватні (фонди, благодійні організації, корпорації);
- за цільовим призначенням: наукові, освітні, культурні, інфраструктурні, соціальні, інформаційні;
- за масштабом: мікрогранти (до 10 тис. євро), середні (до 100 тис. євро), великі (понад 100 тис. євро);
- за тривалістю: короткострокові (до 1 року), середньострокові (1–3 роки),

довгострокові (понад 3 роки).

Інформаційним установам особливий інтерес становлять міжнародні гранти, спрямовані на підтримку цифровізації, інноваційних освітніх платформ, відкритого доступу до знань, розвиток електронних бібліотек, архівів та аналітичних центрів.

Інформаційні установи – бібліотеки, архіви, аналітичні центри, медіаорганізації, інформаційно-аналітичні відділи університетів – є ключовими акторами у трансформації суспільного доступу до знань. Участь таких установ у грантових програмах сприяє:

- модернізації матеріально-технічної бази;
- підвищенню кваліфікації персоналу;
- інтеграції до міжнародних академічних мереж;
- створенню відкритих цифрових платформ і репозитаріїв;
- формуванню інституційної стійкості та конкурентоздатності.

При цьому, грантова діяльність формує культуру звітності, аналітичного мислення та стратегічного планування в межах інформаційних установ. Наявність успішного досвіду участі у грантових програмах зміцнює репутацію установи, полегшуючи доступ до майбутніх джерел фінансування.

Гранти – це цільові фінансові дотації вченим для проведення наукових досліджень. Гранти є одним із основних способів фінансування наукових досліджень на Заході. Будь-яке наукове дослідження потребує грошей на купівлю обладнання, відвідування колег, оплату публікації статей, оплату праці студентів, аспірантів, науковців. Гранти можна отримати від державних та спеціальних наукових фондів. Отримання гранту залежить від позитивного розгляду заявки [10].

Окрім цього варто зазначити, що гранти – це цільові фінансові субсидії, які надаються некомерційними організаціями науковцям для проведення наукових досліджень, навчання та інших цілей з подальшим звітуванням про їх використання [3].

Гранти на програму або розвиток потенціалу мають такі

характеристики:

- Програмні гранти можуть надаватися для реалізації конкретних програм, таких як надання послуг;
- Гранти на розвиток – на навчання, дослідження, участь у заходах, підтримку організаційної діяльності, стартові гранти для новостворених організацій [2, 3].

Унікальним у грантовому механізмі є можливість знаходити та інвестувати в найефективніші вирішення поточних проблем. За допомогою грантів компанії починають підтримувати сектори, яким довіряють цільові групи щодо благодійної допомоги, але яким часто бракує корпоративної уваги та підтримки.

Термін фандрайзинг має кілька близьких визначень

1. Фандрайзинг – це процес залучення коштів для реалізації соціально значущих програм і наукових проектів.

2. Фандрайзинг – процес, за допомогою якого організації (переважно некомерційні) збирають кошти та інші ресурси для реалізації соціального проекту. Фінансування може надходити від окремих осіб, комерційних організацій, фондів та державних організацій.

Фандрайзинг для організації включає заходи з визначення потенційних джерел фінансування, обґрунтування потреби в коштах та відповідності інтересам фінансових донорів, встановлення, підтримки та розвитку відносин з фінансовими донорами, формування громадської думки, сприятливої для підтримки діяльності організації.

До збору коштів залучаються юридичні та фізичні особи, які здійснюють науково-педагогічну роботу. Тому фандрайзинг можуть здійснювати як фізичні особи, так і особи, які представляють всю неприбуткову організацію або її структурні підрозділи (лабораторії, відділи, відділи тощо).

Основним органом фандрайзингової діяльності є некомерційні організації, які займаються пошуком джерел фінансування та інших ресурсів,

необхідних для реалізації проектів.

Згідно з українським податковим законодавством до НУО належать:

1) бюджетна установа;

2) громадські об'єднання, політичні партії, релігійні, благодійні організації, пенсійні фонди, організації, метою яких не може бути збір і розподіл прибутку між засновниками, членами керівного органу, іншими пов'язаними особами та їх працівниками. Фандрайзинг спрямований на різні типи донорів, переважно на благодійні фонди, приватних осіб, компанії та комерційні установи [15].

Залежно від цілей та характеру заходів, на які виділяються кошти, можуть призначатися такі гранти:

- Фінансування наукових проектів передбачає проведення конкретних наукових досліджень особою чи групою осіб.
- Виділяти гранти на відрядження для участі в конференціях, конгресах, круглих столах, семінарах чи наукових школах.
- Гранти на роботу в архівах, бібліотеках, науково-дослідних інститутах передбачають виділення коштів на витрати, пов'язані з відрядженням в інше місто та роботою в науковій установі (ксерокопіювання, Інтернет тощо).
- Грант на викладання в іншому навчальному закладі покриває витрати, пов'язані з поїздкою, включно з гонораром інструктора.
- Гранти на організацію та проведення заходів призначені для покриття витрат, пов'язаних з проведенням конференцій та інших наукових зібрань.
- Довгострокове стажування або грант на навчання.
- Гранти на видавничу діяльність.
- Гранти на здійснення експедицій або польових робіт.

Гранти можуть бути класифікованими відповідно до плану фінансування:

- Одноразовий конкурс – одноразова програма фінансування, яку проводить ВФ (зазвичай призначена для досягнення певної мети чи місії);
- Періодичні конкурси – фінансування програм, які повторюються через рівні проміжки часу – один або два рази на рік;

- Постійний конкурс – проекти, що фінансуються, не мають конкретного кінцевого терміну подання заявок на отримання гранту.

Конкурси на фінансування проводяться благодійними та грантовими організаціями та можуть класифікуватися наступним чином:

- Гранти загальної підтримки – надають благодійну допомогу некомерційним організаціям для підтримки їх основної діяльності та забезпечення стабільності та зростання.
- Програма чи проектний грант – благодійна допомога, яка надається для реалізації конкретного проекту чи програми.
- Грант часткового фінансування – вид благодійної допомоги, що передбачає обов’язкову участь додаткових джерел фінансування (інших донорських організацій або власних коштів неприбуткової організації).
- Капітальний грант – благодійна допомога, що надається неприбутковій організації на капітальні витрати (придбання нерухомості, ремонт, придбання необхідного обладнання).
- Корпоративні гранти – благодійна допомога, яка надається корпоративною структурою некомерційній організації, яка передбачає співфінансування проекту;
- Початкові гранти – надання благодійної допомоги некомерційній організації на початкових етапах її розвитку (зазвичай до одного року) для забезпечення її стабільності та інституційного зростання або надання грантів для створення нової організації (в межах існуючої організації New Direction).
- Гранти в натуральній формі – благодійна допомога, яка надається у формі матеріальних цінностей, а не готівкою.
- Перспективний грант – благодійна допомога, яка надається організації в сумі, що дорівнює засновницькому фонду організації, але виплачується частинами (частка платежу дорівнює сумі доходу, який організація отримала б за один рік, якби засновницький фонд був внесений одним платежем).
- Посередницькі гранти – благодійна допомога, яку надає донор для реалізації соціально орієнтованої політики від свого імені.

- Стимулюючий грант – благодійна допомога, відсоток від необхідної суми для НУО, з метою її стимулювання до подальших звернень до донорів;
- Цільові гранти – цільова благодійна допомога громадським організаціям для здійснення певної діяльності.

Існує ще одна класифікація за кількістю учасників. Так, є індивідуальне, колективне та партнерське фінансування залежно від кількості виконавців. Індивідуальний грант передбачає залучення до проекту лише однієї особи, яка одночасно є керівником та виконавцем робіт за грантом.

Блокове фінансування передбачає реалізацію проекту групою людей (двох і більше), які належать до однієї організації. Одна особа в команді виконує функції керівника проекту, організовує та керує роботою команди проекту, виступає співвиконавцем і особисто відповідає за звітність. Партнерське фінансування близьке за типом до колективного фінансування, оскільки в ньому бере участь команда проекту, яка реалізує проект. Важливою особливістю партнерських грантів є участь людей з різних університетів та організацій, можливо, представників різних країн [12].

1.2. Понятійно-категоріальний апарат та методи дослідження

У контексті теми дослідження «Грантова діяльність інформаційних установ» особливого значення набуває чітке визначення ключових понять, які формують теоретичний і прикладний фундамент дослідження.

Інформаційна установа — це організація, що професійно займається збиранням, збереженням, обробкою, поширенням та аналітикою інформаційних ресурсів. До таких установ належать бібліотеки, архіви, інформаційно-аналітичні центри, центри електронного врядування, освітні та наукові заклади з розвиненими інформаційними сервісами. У сучасних умовах такі установи часто виступають активними учасниками міжнародних інформаційних та освітніх програм, ініціаторами інноваційних проєктів.

Грант – це форма безповоротної фінансової підтримки, яка надається

фізичним або юридичним особам з метою реалізації конкретного проєкту, ініціативи або дослідження. Гранти можуть надаватися урядовими організаціями, міжнародними фондами, неурядовими структурами або корпоративними донорами. Вони часто є ключовим інструментом фінансування інституційного розвитку, трансформаційних реформ і цифрової модернізації.

Грантова діяльність – це сукупність організаційно-управлінських, інформаційно-аналітичних та комунікаційних заходів, спрямованих на залучення грантових ресурсів. Ця діяльність включає в себе пошук грантів, підготовку аплікаційної документації, управління проєктом, моніторинг та звітність. У випадку інформаційних установ, вона є інструментом не лише фінансування, але й інтеграції в міжнародний простір знань і технологій.

Грантова політика установи — стратегічна лінія дій, що визначає пріоритетні напрями участі в грантових програмах, ресурси для підготовки проєктів, партнерські мережі, принципи оцінки ефективності залучених коштів.

У контексті інформаційного суспільства грантова діяльність інформаційних установ виступає не лише як спосіб отримання ресурсів, а як інструмент інституційної трансформації, технологічної модернізації та підвищення стійкості до інформаційних викликів. Вона має також важливу функцію у формуванні іміджу установи на міжнародній арені, поширенні інновацій, підтримці демократичного доступу до інформації.

Зазначимо основні терміни, якими потрібно оперувати при веденні грантової діяльності інформаційними установами:

1. Аплікант (applicant – англ.) (заявник, заявник, шукач) – окрема особа, спонсорська група, яка шукає певні ресурси для здійснення діяльності, реалізації проєкту шляхом звернення до агентства (подання пропозиції про фінансування) чи організації. Донорські організації.

2. Бенефіціар – отримувач благодійної допомоги (фізична особа, неприбуткова організація, регіональна громада), який отримує допомогу від

одного чи кількох донорів для досягнення визначених законом цілей програми.

3. Благодійна діяльність – добровільна особиста та/або майнова допомога, яка не передбачає отримання жертводавцем прибутку або виплату будь-якої винагороди чи компенсації жертводавцю від імені бенефіціара.

4. Благодійна організація – юридична особа приватного права, установчими документами якої основною метою діяльності визначено один або декілька напрямів благодійної діяльності.

5. Благодійний грант – цільова допомога у вигляді грошової вартості, яка має бути використана бенефіціаром протягом терміну, визначеного донором.

6. Благодійна пожертва — безоплатна передача від жертводавця до бенефіціара права власності на кошти, інше майно, майнові права для досягнення певної мети.

7. Грантова програма – це план дій, який організовує спрямоване фінансування проекту заявника на грант.

8. Донори (об'єкти фандрайзингу) – це міжнародні організації, державні установи, комерційні установи, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або фізичні особи, які надають необхідні додаткові ресурси громадянам та неприбутковим організаціям. Різні типи некомерційних безвідкличних організацій, цілі яких зазвичай спрямовані на користь суспільства в цілому.

9. Заявка – письмове звернення до грантової організації про виділення коштів на грант (комерційні компанії готують аналогічний документ – бізнес-план).

10. Некомерційна (неприбуткова) організація – організація, основною метою якої не є отримання прибутку та яка не розподіляє прибуток між своїми учасниками.

11. Некомерційний (некомерційний) проект – запланована низка заходів, об'єднаних спільною місією та спрямованих на досягнення суспільно значущих результатів, а не на отримання прибутку.

12. Програми – Фонди (донори) оголошують за заявою конкурс на фінансову

підтримку соціально значущих або громадських проектів.

13. Проект є відносно самостійною, чітко визначеною частиною загальної програми, що складається з набору процесів, виконання яких сприяє вирішенню завдань для досягнення цілей проекту та залучає обмежену кількість людей [3].

Благодійність може здійснюватися через спонсорство або волонтерство. Спонсорство – це добровільна, безкорислива матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка громадян набувачам благодійної допомоги в галузі освіти, культури і мистецтва, охорони культурної спадщини, наукових досліджень та інших сферах. Волонтерська діяльність – це добровільна, безкорислива, соціально спрямована та некомерційна діяльність, яка здійснюється волонтерами та волонтерськими організаціями шляхом неоплачуваної роботи та надання послуг.

Благодійники можуть реалізувати свої наміри щодо фінансової підтримки шляхом проведення грантових конкурсів для відбору та подальшого фінансування найуспішніших проектів. У більшості випадків гранти виділяються під час реалізації грантової програми.

Гранти поділяються на групові та індивідуальні. У свою чергу, персональні гранти можна поділити на:

- Гранти на навчання – (програми бакалавра, магістра, доктора філософії (аспірантура)
- Грант на стажування – (наукова освіта та участь адміністративного персоналу в стажуванні)

- Гранти на наукові дослідження

За періодом призначення субсидія поділяється на:

- Дуже короткострокові (3 дні - 2 тижні) - відвідувати конференції, семінари, літні школи тощо.
- Короткострокові (1-3 місяці) – стажування, дослідження тощо.
- Середньострокова (3-6 місяців) – стажування, навчання, дослідження
- Довгострокові (від 6 місяців до 2 років) – навчання в магістратурі, аспірантурі, фундаментальні наукові дослідження.

За змістом фінансування гранти можна поділити на:

- Гранти на участь у програмах академічного обміну
- Гранти, спрямовані на покращення інфраструктури навчальних закладів.
- Гранти, спрямовані на модернізацію системи вищої освіти.
- Гранти на проведення наукових досліджень.

Міжнародні проекти спрямовані на: розробку, модернізацію та поширення нових освітніх програм або навчальних матеріалів, розвиток культури забезпечення якості, посилення ролі вищих навчальних закладів у суспільстві їх внесок у розвиток освіти [16].

Державна допомога надається в різних формах і на різних умовах. Державні гранти систематично визнаються у прибутку чи збитку в тому періоді, в якому суб'єкт господарювання визнає грант як витрати.

Таким чином, гранти мають на увазі безоплатні субсидії у формі грошей або в натуральній формі, які надаються підприємствам для проведення наукових досліджень або інших дослідницьких, дослідно-конструкторських робіт та інших цілей, а також для подальшого звітування про їх використання.

У світовій практиці грантові програми для інформаційних установ розподіляються за різними критеріями: джерелом фінансування, географічним охопленням, тематичним фокусом, цільовими аудиторіями та механізмами підтримки. Визначимо основні типи:

- Міжнародні інституційні програми (Erasmus+, Horizon Europe, Creative Europe, Interreg, Open Society Foundations) — зосереджені на транснаціональній співпраці, цифровій трансформації, освіті, свободі доступу до інформації, розвитку культури відкритих даних;
- Двосторонні та регіональні програми технічної допомоги (наприклад, програми USAID, GIZ, Swedish Institute, Czech Development Cooperation) — мають на меті підтримку демократичних перетворень, електронного урядування, підвищення стійкості до дезінформації;
- Програми професійного розвитку для інформаційних фахівців (IFLA Grants, EIFL, Chevening, Fulbright) — орієнтовані на навчання, стажування,

обміни, інституційну мобільність;

- Гранти цифрової інклюзії та інформаційної безпеки (Mozilla Open Source Support, Internet Society Foundation) — підтримують проєкти у сфері цифрових прав, захисту персональних даних, кібербезпеки, інновацій в інформаційних сервісах;
- Гранти громадянського суспільства — охоплюють інформаційні проєкти неурядових організацій, зокрема в сфері доступу до відкритих даних, медіаграмотності, протидії фейкам.

Дослідження грантової діяльності інформаційних установ ґрунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує елементи інформаційних, управлінських, соціальних та політичних наук. Методологічну основу дослідження становлять такі підходи:

- Системний підхід — розгляд інформаційної установи як цілісної соціально-інформаційної системи, що функціонує у взаємодії з середовищем донорських організацій, органами влади, громадянським суспільством.
- Функціональний підхід — аналіз структури, функцій і процесів грантової діяльності в межах організаційного циклу: пошук, планування, реалізація, моніторинг, звітність.
- Інституційний підхід — вивчення нормативно-правових, управлінських та процедурних аспектів, що визначають механізми грантового управління в інформаційних установах.
- Комунікативний підхід — акцент на ролі інформаційної взаємодії, стратегічних комунікацій, міжнародного партнерства у реалізації грантових програм.

У дослідженні використано такі методи:

- Аналіз документів (desk research): вивчення стратегій розвитку інформаційних установ, аплікаційних форм, звітної документації, методичних матеріалів донорів;
- Контент-аналіз офіційних сайтів, платформ грантових програм, інформаційних порталів щодо можливостей фінансування;

- Порівняльний аналіз – вивчення підходів до грантової діяльності у різних типах інформаційних установ (державних, академічних, громадських);
- Інтерв'ювання представників установ, які мають досвід успішної участі у грантових програмах (напівструктуровані інтерв'ю);
- Кейс-стаді – аналіз окремих прикладів реалізації грантових проєктів (зокрема, в межах програм Erasmus+, Horizon Europe, USAID тощо);
- SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін грантової діяльності окремої установи, її можливостей та загроз у зовнішньому середовищі.

Узагальнення результатів дослідження дозволило виявити тенденції, бар'єри та кращі практики організації ефективної грантової діяльності, що може бути використано для підготовки практичних рекомендацій для інформаційних установ в Україні.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі здійснено ґрунтовне теоретичне обґрунтування феномену грантової діяльності інформаційних установ як складної інституційної практики, що функціонує на перетині інформаційних, управлінських, економічних та соціальних дисциплін. Проведений аналіз засвідчив, що гранти, незважаючи на свою фінансову сутність, виконують значно ширшу роль – вони є каталізаторами інновацій, модернізації інфраструктури, міжнародної кооперації, а також трансформації організаційної культури інформаційних установ.

Систематизація джерельної бази та оцінка сучасного стану наукової розробки теми показали, що проблема залишається недостатньо дослідженою саме у контексті інформаційних установ, таких як бібліотеки, архіви, інформаційно-аналітичні центри, що потребує подальших студій. Значна частина наукових робіт зосереджена на університетах або неурядових організаціях, тоді як інформаційні установи дедалі частіше стають учасниками грантових програм у сфері цифровізації, відкритого доступу до знань і розвитку громадянського суспільства.

Визначено ключові поняття, категорії та типології, які формують концептуальний апарат дослідження. Зокрема, поняття «грант», «грантова діяльність», «фандрайзинг», «благодійна організація», «донор», «аплікант», «бенефіціар» набувають чіткої дефініційної структури, що дозволяє сформувати методологічну базу для подальшого аналізу.

Застосування міждисциплінарного та системного підходів дало змогу окреслити грантову діяльність як процес, що передбачає стратегічне планування, комунікаційні стратегії, партнерські відносини та інституційну гнучкість. Особливу увагу приділено методології дослідження – від контент-аналізу джерел і кейс-стаді до SWOT-аналізу, що забезпечило комплексний погляд на предмет вивчення.

Таким чином, у результаті опрацювання теоретичних засад грантової діяльності визначено її ключову роль як механізму підвищення конкурентоспроможності та стійкості інформаційних установ у сучасному глобальному середовищі. Розділ закладає основу для подальшого емпіричного аналізу ефективності грантових практик, вивчення бар'єрів і розробки рекомендацій для оптимізації грантової політики в інформаційному секторі України.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВАХ

2.1. Практики реалізації грантових проєктів українських бібліотек

У ХХІ столітті бібліотеки перестають бути лише зберігачами книжкового фонду — вони трансформуються у місця відкритої освіти, цифрової інклюзії та громадянської активності. Грантова діяльність стала для багатьох бібліотек стратегічним інструментом модернізації інфраструктури, запровадження нових сервісів та зміцнення зв'язків із громадою.

Сьогодні спостерігається помітне зростання проєктної активності бібліотек в Україні, що обумовлено:

- необхідністю оновлення матеріально-технічної бази;
- запитами громади на нові формати обслуговування (онлайн, інклюзивні простори);
- підтримкою міжнародних партнерів та донорів, зокрема в межах програм екстреної допомоги;
- активізацією цифрової трансформації бібліотечних послуг.

Бібліотеки дедалі частіше беруть участь у проєктах, пов'язаних з медіаграмотністю, неформальною освітою, культурною дипломатією, цифровими компетентностями, роботою з внутрішньо переміщеними особами (ВПО).

Проаналізуємо ключові приклади реалізованих грантових проєктів українськими бібліотеками за період 2019-2024 роки в різних регіонах України. Українська бібліотечна асоціація (УЛА) не лише є професійним представником бібліотек, а й активним гравцем на грантовому полі. Зокрема, в партнерстві з IREX було реалізовано проєкт «Медіаосвіта та критичне мислення в бібліотеках», що охопив десятки публічних бібліотек і навчив бібліотекарів проводити тренінги з цифрової безпеки.

Львівська обласна універсальна наукова бібліотека в межах грантів від

Goethe-Institut та House of Europe реалізовала кілька ініціатив: «Мовна майстерня для ВПО», яка об'єднала освітню функцію та соціальну підтримку; цифрова лабораторія для молоді, оснащена сучасною технікою для навчання медіавиробництву.

Херсонська обласна універсальна наукова бібліотека ім. О. Гончара реалізувала проєкт «Бібліотека – простір громадянської активності» (за підтримки USAID) був орієнтований на перетворення бібліотеки на хаб громадської участі. Результатом стало проведення серії публічних консультацій, воркшопів для громадських активістів та впровадження нових форм діалогу громада–влада.

Центральна міська бібліотека ім. Лесі Українки (Київ) в межах ініціативи «Бібліотека без бар'єрів» (підтримка Посольства Канади) реалізувала інклюзивні сервіси для людей з порушеннями зору, слуху та опорно-рухового апарату. Проєкт включав закупівлю спецтехніки, навчання персоналу, адаптацію простору.

Чернівецька обласна універсальна наукова бібліотека ім. М. Івасюка в рамках програми EU4Culture реалізовано культурно-освітній проєкт для молоді з використанням технологій доповненої реальності для представлення історії краю. Бібліотека стала координатором цифрової виставки, залучаючи школярів і студентів до креативного процесу (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Участь українських бібліотек у грантових проєктах (2019–2024 роки)

№	Назва бібліотеки	Кількість реалізованих проєктів	Основні напрями проєктів	Ключові донори / партнери
1	Львівська обласна універсальна наукова бібліотека	7	Освіта, ВПО, цифровізація, мовні курси	Goethe-Institut, House of Europe
2	Центральна міська бібліотека ім. Лесі Українки (Київ)	5	Інклюзія, доступність, соціальна підтримка	Посольство Канади, IREX
3	Херсонська обласна наукова бібліотека ім. О. Гончара	6	Громадянська освіта, молодь, медіа	USAID, Internews
4	Чернівецька обласна бібліотека ім. М. Івасюка	4	Культура, історія, доповнена реальність	EU4Culture, British Council
5	Сумська обласна	3	Екоосвіта, інтеграція	House of

	універсальна наукова бібліотека		молоді, антикризова підтримка	Europe, Фонд Східна Європа
6	Миколаївська обласна універсальна наукова бібліотека	4	Медіаграмотність, кібербезпека, цифрові навички	IREX, Мінцифри
7	Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека ім. Тімірязєва	3	Соціальна адаптація, історична пам'ять, інноваційні сервіси	Український культурний фонд, УБА
8	Тернопільська обласна універсальна наукова бібліотека	2	Громадська активність, хаби для молоді	USAID, ПРООН
9	Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Г. Короленка	5	Архівна цифровізація, культура, робота з молоддю	British Council, Erasmus+, Goethe-Institut
10	Полтавська обласна універсальна наукова бібліотека ім. І. Котляревського	2	Громадська участь, освітні програми	Програма DOBRE, УБА

Дані для аналізу були взяті з відкритих звітах, аналітичних оглядах Української бібліотечної асоціації, IREX, House of Europe та EU Delegation to Ukraine. Аналіз реалізованих проєктів десяти провідних бібліотек України засвідчує високий рівень активності та здатності бібліотечних установ адаптуватися до викликів сучасного інформаційного суспільства шляхом ефективного залучення зовнішнього фінансування. Спектр тематики проєктів демонструє широкий діапазон соціокультурних функцій бібліотек – від класичної освітньої та культурної ролі до новітніх напрямів, таких як цифровізація, кібербезпека, підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО), інклюзія та екологічна просвіта.

Загальна кількість реалізованих проєктів варіюється від 2 до 7, що свідчить про нерівномірний розподіл грантової активності між регіонами, однак водночас демонструє спроможність навіть невеликих бібліотек бути учасниками міжнародного грантового простору. Найбільш активними стали Львівська ОУНБ (7 проєктів), Херсонська ОНБ ім. Гончара (6) та Харківська ДНБ ім. Короленка (5).

Серед стратегічних напрямів проєктів чітко простежується пріоритет: соціальної інклюзії та підтримки вразливих груп (Київ, Вінниця), освітньої та медіаграмотної діяльності (Херсон, Миколаїв, Полтава), цифрової

трансформації та інновацій (Львів, Харків), підтримки культурної ідентичності та історичної пам'яті (Чернівці, Вінниця).

З погляду донорського середовища, українські бібліотеки демонструють здатність до багатовекторної взаємодії з різними типами партнерів – державними (Мінцифри), міжурядовими (USAID, ПРООН), національними (УБА, УКФ), а також великими міжнародними фондами (IREX, Goethe-Institut, British Council, House of Europe, EU4Culture). Це свідчить про високий рівень довіри до бібліотек як до платформ громадської взаємодії та трансформацій.

На сьогоднішній день існує широкий спектр грантових можливостей для інформаційних установ, наведемо найактуальніші приклади (Табл.2.2).

Таблиця 2.2

Міжнародні гранти для бібліотек університетів

Назва гранту	Організація	Опис	Сума фінансування
EIFL Public Library Innovation Programme	Electronic Information for Libraries (EIFL)	Підтримка інновацій у публічних бібліотеках	до \$20 000
Horizon Europe	Європейська Комісія	Гранти на дослідницькі цифрові інфраструктури, open science, репозиторії	від €50 000
Erasmus+ KA2 (Cooperation Partnerships)	ЄС	Співпраця між бібліотеками, ВНЗ, НГО	до €400 000
IFLA Grants and Awards	International Federation of Library Associations	Малі гранти для інновацій, участі в конференціях, обмінів	до \$5 000
Goethe-Institut Förderprogramm	Goethe-Institut	Підтримка бібліотек у Центральній та Східній Європі	обладнання / ресурси
The Global Libraries Initiative (Bill & Melinda Gates Foundation)	Gates Foundation (архівна справа)	Програма модернізації бібліотек у країнах, що розвиваються	\$100 000+

У таблиці 2.2 представлено шість грантових програм, орієнтованих на підтримку бібліотек у різних аспектах – від технологічної модернізації до міжінституційного співробітництва. Грантова підтримка для бібліотек, представлена в аналізованій таблиці, демонструє значну різноманітність як за масштабами фінансування, так і за тематичними пріоритетами. Вона охоплює як малі ініціативи для розвитку локальних інновацій, так і масштабні

міжнародні проєкти, спрямовані на трансформацію освітнього та інформаційного середовища. Зокрема, європейські програми, такі як Erasmus+ KA2 та Horizon Europe, надають українським бібліотекам унікальну можливість включитися в міжсекторальне партнерство, ініціювати інституційні зміни, розвивати цифрові інструменти та сприяти відкритості наукової інформації.

Разом із тим, програми EIFL та IFLA є надзвичайно цінними для запуску пілотних проєктів, апробації інноваційних підходів до бібліотечного обслуговування, розвитку цифрових та соціальних сервісів. Їхньою перевагою є доступність для менш ресурсозабезпечених установ і гнучкість в реалізації ідей. Водночас ініціативи Goethe-Institut спрямовані на посилення матеріально-технічної бази бібліотек у Східній Європі, що є критично важливим у післякризовий період, коли багато українських установ перебувають у процесі відновлення або адаптації до нових викликів.

Хоча Global Libraries Initiative наразі має архівний статус, її історичне значення і масштабність можуть бути використані як приклад ефективної моделі реформування бібліотечної сфери на рівні країни, що є актуальним для стратегічного планування на національному рівні. Усі розглянуті програми мають потенціал для взаємного доповнення. Комбіноване використання малих грантів для локальних інновацій з великими європейськими інструментами дозволяє досягати як короткострокових, так і довготривалих результатів, створюючи цілісну систему підтримки інституційної та професійної трансформації бібліотек в Україні.

Проведемо порівняльний аналіз реалізації грантових проєктів українськими бібліотеками (Табл.2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльна таблиця реалізації грантових проєктів українськими бібліотеками
(2019–2024 роки)

Показник / Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (оцінка)
Кількість бібліотек, що	48	76	102	185	224	~250

реалізували щонайменше 1 грант						
Загальна кількість реалізованих проєктів	62	91	125	220	298	~320
Середній розмір грантового бюджету (євро)	5 200	6 100	7 800	9 400	11 500	~12 000
Частка міжнародних донорів (%)	68%	72%	77%	89%	92%	93–95%
Топ-3 джерела фінансування	IREX, Goethe-Institut, УБА	House of Europe, USAID	House of Europe, IREX, Erasmus+	IREX, EU Civil Society Facility, Goethe-Institut	House of Europe, USAID, Creative Europe	Horizon Europe, House of Europe, British Council
Основна тематика проєктів	Медіа-грамотність	Цифрова грамотність, інклюзія	Соціальна адаптація, освіта	Допомога ВПО, психоемоційна підтримка	Цифрові хаби, культурна дипломатія	Відкриті дані, STEM-освіта, цифрові інновації
Частка бібліотек з досвідом співпраці з іноземними партнерами	28%	34%	41%	53%	66%	~70%
Участь в проєктах ЄС (кількість проєктів)	5	7	12	20	36	~40

Аналізуючи зібрані дані про грантову діяльність бібліотек в Україні, варто відзначити кілька важливих тенденцій, які відображають глибоку трансформацію ролі цих установ у контексті нових викликів. Після початку повномасштабної війни у 2022 році спостерігається експоненціальне зростання активності бібліотек у грантовому секторі. Ця динаміка є прямою відповіддю на нагальні потреби громад, зокрема внутрішньо переміщених осіб, а також на

загальний запит на цифрову трансформацію та посилення стійкості соціальних інституцій.

Помітною є еволюція тематичних орієнтирів бібліотечних проєктів: якщо раніше основна увага приділялася медіаграмотності та базовій просвітницькій діяльності, то нині бібліотеки переходять до реалізації значно складніших ініціатив. Серед них – створення цифрових лабораторій, інклюзивних просторів, хабів для молоді, а також інтерактивних виставок із використанням технологій доповненої реальності. Це свідчить про зростання технологічної зрілості та креативного потенціалу бібліотечних колективів.

У 2023–2024 роках майже 95% проєктів фінансувалися за рахунок міжнародних донорів, що є переконливим свідченням високої довіри світової спільноти до українських бібліотек як партнерів, здатних ефективно реалізовувати соціально значущі ініціативи. Така відкритість до зовнішньої взаємодії стимулює розширення партнерства: дедалі частіше бібліотеки реалізують проєкти у співпраці з закладами освіти, культурними центрами, громадськими об'єднаннями та інституціями громадянського суспільства.

Ще однією показовою тенденцією є поступове зростання середнього бюджету одного проєкту. Це зумовлено як збільшенням обсягу грантових коштів, так і ускладненням самих проєктних структур: замість короткотермінових акцій бібліотеки переходять до довготривалих і комплексних програм, що охоплюють декілька тематичних і регіональних компонентів.

Загалом, дані таблиці демонструють, що українські бібліотеки не лише залишаються важливими локальними інституціями, а й стають ключовими гравцями у сфері культурної дипломатії, цифрової інклюзії та соціальної стійкості на національному рівні.

Аналіз практик засвідчує, що успішність грантових проєктів бібліотек залежить від таких чинників:

- Підтримка керівництва бібліотеки та наявність стратегічного бачення розвитку;
- Проєктна команда з чітким розподілом обов'язків: автор ідеї, фандрайзер,

SMM-координатор, аналітик;

- Відповідність проекту потребам громади — наявність попереднього дослідження чи консультацій з ЦА;
- Партнерство з ГО, освітніми закладами, місцевими органами влади;
- Прозоре звітування і активна комунікація результатів — дописи в медіа, відкриті події, аналітичні звіти.

Попри успіх окремих прикладів, українські бібліотеки стикаються з низкою труднощів:

- Кадровий дефіцит: у багатьох установах немає окремих фахівців із проєктного менеджменту;
- Недостатній рівень володіння англійською мовою у команд, що знижує шанси на участь у європейських програмах;
- Невпевненість у роботі з цифровими інструментами для підготовки заявок, звітності, комунікацій;
- Відсутність власного внеску у вигляді співфінансування або логістичного ресурсу;
- Висока конкуренція у відкритих конкурсах та нестача досвіду написання заявок за європейськими стандартами (логіко-структурна матриця, логіка впливу/outcomes).

Отже, грантова діяльність бібліотек в Україні поступово переходить із фази епізодичної активності до системного стратегічного інструмента модернізації. Розвиток партнерств, формування спеціалізованих команд із грантменеджменту, активна участь у міжнародних програмах дає підстави говорити про нову роль бібліотек як активних агентів соціальних змін, цифрових інновацій і культурної дипломатії в регіонах.

2.2. Забезпечення грантової діяльності в інформаційних установах

Для ефективно реалізації грантової діяльності важливим є процес

підготовки грантових заявок. У кожного грантодавця процесу підготовки та подання грантової заявки є різним та потребує різного ступеню підготовки.

Можна виділити кілька етапів, які будуть корисними для розробки будь-якої ефективної грантової стратегії:

1. Аналіз потреб, визначення цілей та детальний аналіз ринку

В першу чергу важливо оцінити власні потреби (потреби організації, бібліотеки, архіву чи іншої установи) та визначити конкретні цілі, яких потрібно досягти за допомогою грантового фінансування. Ці дії допоможуть сформулювати чітке бачення напрямків розвитку та пріоритетних проєктів. Також, не треба забувати про один з найважливіших процесів – детальний аналіз ринку, який дасть грантодавцям зрозуміти, що заявник має чітке уявлення про ринок та свою цільову аудиторію.

2. Дослідження потенційних донорів

Наступним кроком важливо вивчити різноманітні грантові програми та фонди, які підтримують проєкти у сфері вашої діяльності. Серед спонсорів можуть бути приватні, комерційні та благодійні фонди; державні та федеральні грантові агентства; і більше. Необхідно проаналізувати їхні офіційні сайти та звіти про завершені проєкти. Наприклад, в Україні можна розглядати наступні організації:

Наприклад, Український культурний фонд (УКФ) підтримує проєкти у сфері культури та мистецтва, надаючи гранти для розвитку інституційної спроможності та створення культурних продуктів. Найчастіше, інформаційні установи звертаються за грантами саме до УКФ. [8]. House of Europe (Дім Європи) – програма, що фінансується Європейським Союзом, створена для підтримки професійного та творчого обміну між українцями та їхніми колегами в країнах ЄС і Великій Британії [35].

3. Розробка проєктних пропозицій

Після того як буде обрано донора, потрібно підготувати детальну та обґрунтовану проєктну заявку, яка включатиме опис проблеми, мету, завдання, план реалізації, бюджет та очікувані результати. Важливо дуже чітко продемонструвати, що проєкт відповідає місії та пріоритетам донорської

організації. Деякі організації-спонсори віддають пріоритет фундаментальним дослідженням, тоді як інші підтримують прикладні дослідження. Також можна подати заявку на невеликі гранти, зосередивши увагу на створенні частини проєкту чи дослідження, якщо цілі всього дослідження не відповідають умовам донорської програми. Можна розглянути нещодавно профінансовані пропозиції та/або зразки пропозицій на вебсайті агентств та організацій, для того, щоб проаналізувати та доопрацювати власний проєкт. Оцінити реалістичність проєкту допоможе описаний план реалізації: які дії будуть виконані? хто відповідатиме за їхню реалізацію? які терміни?

4. Планування ресурсів та бюджетування

Працюючи над плануванням ресурсів та бюджетуванням, важливо грамотно скласти фінансовий план. Бюджет можна розділити на кілька основних категорій витрат:

- обладнання (закупівля техніки, меблів тощо);
- персонал (стипендії та заробітна плата для учасників);
- маркетинг (просування, реклама проєкту тощо);
- адміністративні витрати.

Також, важливо спрогнозувати та мінімізувати ризики, пов'язані з фінансуванням, наприклад, планування резервного фонду або залучення додаткових партнерів.

5. Встановлення партнерств

Збільшити довіру спонсорів до вашої ініціативи допоможе якісна співпраця з партнерами. Інформаційні установи можуть залучати до своїх проєктів університети, громадські організації та навіть бізнес. Часто, партнери можуть надавати власні ресурси на допомогу: приміщення, площадки, інформаційну підтримку та багато іншого.

6. Підготовка та подання грантових заявок

Процес підготовки грантової заявки є кричимо важливим етапом. Перед поданням заявки потрібно уважно ознайомитися з усіма наявними інструкціями та вимогами донорської організації, адже неправильно оформлена заявка може бути відхилена. Заявка має бути чітко

структурованою, зрозумілою, але водночас лаконічною. Крім основного тексту, потрібно попрацювати ще й над додатковими документами, такими як рекомендаційні листи, графіки виконання, резюме тощо.

Також, рекомендується провести незалежну експертизу заявки, наприклад, показати грантовому експерту або колезі, для отримання сторонньої оцінки та зауважень.

7. Моніторинг та оцінка результатів

Невід'ємним процесом у реалізації грантових проєктів є моніторинг та оцінка результатів. Це забезпечить контроль виконання заходів, що заплановані та допоможе оцінити ефективність використання фінансів. Для того, щоб розпочати процес моніторингу, необхідно визначити ключові показники (KPI). Вони дозволять об'єктивно оцінити успішність проєкту. До таких показників може належати охоплення аудиторії, кількість створених та розповсюджених матеріалів або залученість аудиторії. Чітке визначення KPI допоможе коригувати проєкт під час реалізації [38].

Крім внутрішнього моніторингу, важливо подбати про проміжні результати та проміжкові звіти для грантодавців. Такі звіти повинні містити кількісні та якісні показники, бути детальними та чіткими. Подібне звітування може стати ключовим фактором для майбутньої співпраці або реалізації схожих проєктів.

8. Презентація грантового проєкту

Презентація проєкту має бути яскравою та зрозумілою. Важливо детально опрацювати не тільки текстову заявку, а й представити проєкт візуально: додати графіки, приклади, наочні матеріали тощо.

Крім того, презентація має демонструвати чітку структуру проєкту, його інноваційність та потенційний вплив на цільову аудиторію. Використання інфографіки, діаграм та візуалізації даних допомагає покращити сприйняття інформації та підкреслити ключові аспекти проєкту. Важливо також підготувати коротке відео, яке лаконічно відображає суть проєкту, його цілі та очікувані результати. Презентація має бути адаптована до вимог грантодавця та враховувати специфіку конкурсу. Бажано включити до презентації відгуки

потенційних бенефіціарів або партнерів, які підкреслять актуальність та підтримку проекту.

Для оформлення грантової заявки на проект, пов'язаний інформаційною діяльністю, наприклад, проект для бібліотеки, можна скористатися наступними рекомендаціями, розміщеними на сайті Асоціації бібліотекарів Америки [36]. Під час підготовки грантової заявки доцільно виходити за межі стандартної бібліотечної практики. Зокрема, вказівка на використання традиційних каналів комунікації або орієнтація виключно на постійну аудиторію установи не сприяє позитивному сприйняттю заявки експертами. Значно привабливішими виглядають ті проекти, які демонструють інноваційний підхід до промоції — зокрема, застосування нових стратегій залучення цільових груп, а також розробку оригінальних форматів програмної діяльності. Акцент на креативності та наявності «свіжого погляду» з боку бібліотеки засвідчує її готовність до трансформацій та адаптації до сучасних викликів, що підвищує загальну якість проектної пропозиції.

Рекомендовано супроводжувати заявку листами підтримки від організацій-партнерів, згаданих у заяві. Наявність таких листів є доказом попередньо встановлених зв'язків і партнерських намірів щодо реалізації запропонованої ініціативи. Залучення до процесу громадських, культурних чи освітніх організацій посилює довіру до заявки та свідчить про її соціальну значущість та орієнтацію на потреби конкретних спільнот.

У разі використання статистичних або аналітичних даних у змісті заявки необхідно обов'язково вказувати джерело їхнього походження або методику оцінювання. Це стосується інформації про цільову аудиторію, специфіку зони обслуговування, соціально-економічні чи демографічні характеристики громади. В разі відсутності точних даних варто наводити обґрунтовані експертні оцінки з чітким поясненням методів, якими вони були отримані [60].

Підготовка відповідей на запитання заявки має бути ретельно продуманою, структурованою та змістовною. Уникайте дублювання формулювань із самих запитань, натомість забезпечуйте наявність релевантних прикладів, фактів і аргументів, які демонструють глибоке

розуміння тематики та відданість реалізації проєкту.

Необхідно подавати повний комплект усіх запитуваних документів та додатків. У разі, якщо заявка передбачає залучення конкретного спеціаліста (наприклад, стипендіата), обов'язковим є додавання його резюме. Відсутність таких матеріалів може стати підставою для визнання заявки неповною та її недопуску до розгляду.

Особливу увагу слід приділяти візуальному оформленню заявки, логічності структури, стилістичній грамотності та загальному враженню від поданого документа. Важливо враховувати перспективу рецензента: чи легко буде опрацьовувати цю заявку, чи буде вона змістовно зрозумілою та привабливою. Використання типографічних засобів (жирний шрифт, марковані списки, курсив) повинно слугувати засобом логічного структурування і виділення ключових моментів, полегшуючи орієнтацію в тексті.

Професор Мадридського Автономного університету Андрес де ла Ескосура вважає, що експертів під час підготовки грантової заявки виділяє: розуміння процесу підготовки грантового проєкту та вимоги фінансової агенції; оформлення документів відповідно до шаблонів; виконання заявки в зазначені терміни; якісне адміністрування [44].

Часто організація, що надає фінансування, або грантодавці організовують інформаційні запитання та відповіді у формі вебінару чи особистого семінару, щоб надати більше контексту та підтримки для заявників, водночас забезпечуючи форум для запитань. Українські заявники під час роботи над грантовими проєктами можуть скористатися рекомендаціями від Українського культурного фонду (УКФ) [8].

Перед поданням грантової заявки необхідно здійснити попереднє дослідження доступних програм і лотів, які пропонує Український культурний фонд (УКФ). Кожна програма має власні вимоги та критерії оцінювання, тому важливо проаналізувати, які з них найбільше відповідають цілям і змісту проєкту. Додатково заявникам необхідно ознайомитися з методичними рекомендаціями та інструкціями щодо заповнення заявки, що сприятиме

підготовці якісної проєктної пропозиції.

Важливим етапом є структурований виклад ідеї проєкту відповідно до критеріїв оцінювання грантодавця. Особливу увагу слід приділити актуальності досліджуваної проблематики, обґрунтуванню її важливості та очікуваному впливу реалізації проєкту. Після завершення підготовки документації заявник здійснює перевірку заповнених форм та відповідності вимогам фонду. Подання заявки здійснюється в електронному форматі через особистий кабінет. Після цього відбувається процедура експертного оцінювання, яка включає технічну перевірку (оцінку відповідності формальним вимогам) та змістовну експертизу (аналіз проєктної пропозиції за критеріями актуальності, інноваційності, потенційного впливу тощо).

Сучасна робота з грантами певним чином автоматизована, адже велика частина роботи відбувається в електронних кабінетах, за допомогою яких і проводиться реєстрація та повноцінний моніторинг.

Отже, розробка грантової стратегії потребує відповідального та структурованого підходу: під час виконання кожного етапу важливо бути прискіпливим та уважним, розуміти власні завдання та цілі, на яку цільову аудиторію ви працюєте та чого хочете досягти. Без чіткої структури та планування неможливо досягти якісних результатів.

2.3. Бар'єри та чинники успіху при реалізації грантових ініціатив: досвід інформаційних установ України

Досвід реалізації грантових ініціатив в інформаційних установах України засвідчує як високий потенціал сектору, так і наявність суттєвих системних та організаційних бар'єрів. Участь у грантових програмах відкриває для бібліотек, архівів, аналітичних центрів нові можливості для технологічної модернізації, розширення цільової аудиторії, формування міжнародних партнерств і професійного зростання персоналу. Водночас ефективна реалізація грантів потребує не лише ресурсного забезпечення, а й сформованої інституційної культури, управлінських навичок та стратегічного бачення.

Серед найбільш поширених бар'єрів можна виокремити:

1. Кадровий дефіцит і низький рівень проєктної компетентності персоналу. Значна частина інформаційних установ не має в структурі окремих підрозділів або фахівців, відповідальних за грантову діяльність. Відсутність досвіду у написанні заявок, формуванні бюджету, підготовці звітної документації обмежує шанси на успішне залучення ресурсів.

2. *Бюрократичні складнощі та регуляторні обмеження.* Особливо це стосується комунальних установ, які зіштовхуються з громіздкими процедурами погодження, тендерного супроводу, неврегульованості питань зі спіфінуванням або оподаткуванням грантових надходжень.

3. Низький рівень цифрової інфраструктури. Частина бібліотек і архівів, особливо в регіонах, не має необхідного технічного забезпечення або стабільного доступу до Інтернету, що ускладнює реалізацію цифрових чи гібридних проєктів.

4. Недостатній досвід міжнародної комунікації. Обмежене володіння англійською мовою серед працівників, відсутність мережі партнерств із закордонними організаціями або попереднього досвіду участі у міжнародних програмах значно знижують конкурентоспроможність установ.

Незважаючи на ці виклики, багато українських інформаційних установ демонструють приклади успішної реалізації грантових ініціатив. Аналіз позитивного досвіду дозволяє виділити такі ключові чинники успіху:

- **Наявність проєктного мислення та стратегічного бачення.** Установи, що інтегрували грантову діяльність у свою стратегію розвитку, демонструють вищу ефективність у підготовці якісних заявок та вибудові сталих партнерств.

- **Професійний розвиток персоналу.** Систематичне навчання працівників основам грантрайтингу, управління проєктами, цифровим навичкам і міжнародному етикету істотно підвищує якість команди, що реалізує грантові програми.

- **Інституційна гнучкість.** Здатність швидко адаптувати організаційні процеси, створювати тимчасові робочі групи, делегувати повноваження та оперативно ухвалювати рішення є запорукою успішного виконання грантів.

- **Активна взаємодія з громадою та зовнішніми партнерами.** Установи, які залучають до розробки та реалізації проєктів громадські організації, освітні

заклади, локальні медіа або волонтерські ініціативи, формують довготривалу довіру та отримують додаткові ресурси для масштабування ініціатив.

- **Звітність і прозорість.** Послідовне дотримання вимог донорів щодо фінансової та змістовної звітності формує позитивну репутацію установи, що збільшує її шанси на подальше фінансування.

Таким чином, подолання бар'єрів і закріплення чинників успіху потребує системного підходу до управління грантовою діяльністю в інформаційних установах. Йдеться не лише про технічні знання, а передусім про формування організаційної культури відкритості, інноваційності та партнерської взаємодії. З огляду на зростаючу роль бібліотек та архівів як інтелектуальних центрів громад, підвищення їхньої проєктної спроможності є важливим кроком до розбудови сталої інфраструктури культурної та цифрової інклюзії в Україні (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Бар'єри та чинники успіху реалізації грантових ініціатив в інформаційних установах України

Категорія	Бар'єри	Чинники успіху
Кадровий потенціал	- відсутність спеціалістів з проєктного менеджменту - низький рівень володіння англійською мовою - недостатня підготовка у сфері грантрайтингу	+ формування внутрішніх проєктних груп + підвищення кваліфікації персоналу + участь у тренінгах, курсах, міжнародних стажуваннях
Організаційна спроможність	- відсутність чіткої стратегії грантової діяльності - складні погоджувальні процедури - обмеженість автономії в управлінських рішеннях	+ інституціоналізація грантового напрямку + гнучкість у внутрішньому управлінні + делегування повноважень у проєктних групах
Матеріально-технічна база	- недостатній рівень цифрової інфраструктури - відсутність сучасного обладнання - проблеми з доступом до швидкісного Інтернету	+ інвестування грантів у технічну модернізацію + створення цифрових просторів, медіалабораторій + співпраця з технічними партнерами
Партнерська взаємодія	- обмежений досвід міжнародної співпраці - вузьке коло локальних партнерів - відсутність підтримки з боку місцевої громади	+ розширення мережі партнерств + листи підтримки від ГО, університетів, медіа + спільна розробка та реалізація проєктів
Репутація та довіра донорів	- відсутність історії успішних проєктів - сумніви донорів щодо інституційної	+ прозора звітність і дотримання дедлайнів + позитивний досвід попередніх

	надійності - нерозвинена практика звітності	проєктів + активна публічна комунікація результатів
--	--	---

Таблиця 2.4 ефективно ілюструє контраст між наявними викликами та шляхами їх подолання, демонструючи, як певні недоліки можуть бути трансформовані у потенційні точки зростання.

У разі підтримки проєкту грантодавцем відбувається підтвердження про успішну заявку. Наступним етапом у роботі проєкту є управління отриманим грантом. Для якісного управління грантами важливо автоматизувати та спростити роботу команди. Досягти цього допоможуть інструменти, які можна використати в роботі:

- Електронні таблиці – один з базових інструментів, який можна використати в роботі над грантовими проєктами. Однак, якщо в проєкті наявні великі за обсягом інформаційні масиви, то існує потенційна загроза у використанні невідповідних формул, помилки під час введення даних або ж проблеми з інтеграцією з іншими інструментами. Проте, є і суттєві переваги, наприклад, це безкоштовно та може розміщуватися в хмарних сервісах і бути доступним 24/7. Найкращим варіантом буде використання MS Excel або Google Таблиць.

- Інструменти управління проєктами та платформи для співпраці, такі як Asana, ClickUp, Trello та Wrike. Вони допомагають керувати проєктами: дозволяють встановлювати терміни, відстежувати результати, надсилати пропозиції. Недоліками таких платформ може бути те, що часто безкоштовного функціоналу не вистачає для повноцінної роботи над проєктом, а також те, що не адаптовані під грантові заявки, тож інколи можуть не відповідати потребам [47].

- Програмне забезпечення для керування грантами для некомерційних організацій. Такі програми встановлюють ідеальний стандарт для організацій, які прагнуть спростити процес подання заявок і ефективно співпрацювати і, на відміну від інших варіантів, переваги масштабуються відповідно до кількості заявок на гранти. Вони можуть оптимізувати процес створення пропозиції за

допомогою шаблонів та інтуїтивно зрозумілих інструментів. Деякі також мають допомогу ШІ для подальшого вдосконалення вмісту вашої заявки та пропозиції.

- Ідеальний інструмент для організації роботи залежить від розміру та складності вашого проекту. Наприклад, можна використовувати Google Docs і електронні таблиці, щоб завершити суто пропозицію на 3-5 сторінок. Але для складних і детальних документів ідеально підходить програмне забезпечення для управління грантами для некомерційних організацій, яке забезпечує важливу звітність, зберігання документів і необхідні функції керування завданнями [47].

Надійне управління грантами на етапі після присудження є ключовим для досягнення всіх заявлених цілей, завдань і ключових показників ефективності в межах відведеного терміну та бюджету. Для нових організацій-реципієнтів вкрай важливо продемонструвати спонсору, що вони можуть надійно керувати рівнем фінансування, яке їм було надано, і виконувати свої грантові обіцянки.

Залежно від того, що було узгоджено, очікується, що реципієнти надсилатимуть низку періодичних звітів і даних грантодавцю з детальним описом прогресу свого проекту, витрат, досягнень, будь-яких запитів на зміни тощо. Прозорі звіти щодо ефективності фінансування, рівня витрат і будь-яких варіацій мають вирішальне значення для підтримки здорового та відкритого спілкування з грантодавцем. Проактивна комунікація, оперативне порушення питань і підхід до співпраці мають вирішальне значення для подальшого узгодження.

Досвідчені одержувачі мають надійні процеси для збору даних про проект, ризиків, ведення записів, які підлягають перевірці, і вчасного складання високоякісних звітів. Це також сфера, де організації-одержувачі, які керують портфелями великих грантів, такі як органи місцевого самоврядування, інвестуватимуть у програмне забезпечення для управління грантами після надання, щоб допомогти їм уніфікувати дані, необхідні для звітності та моніторингу ризиків [39].

Вимоги до звітності про ефективність є основною вимогою, включеною

до майже всіх грантів. Більшість грантодавців хочуть підтвердити, що програма реалізує грант згідно з грантом і пов'язаними з ним положеннями та умовами за графіком і в межах бюджету.

Фінансові системи є джерелами реагування на фінансові показники реалізації гранту. Видимість забезпечує додатковий рівень підзвітності програми. Важлива інформація, отримана зі звітності, включає виконання зобов'язань відносно загальної кількості зобов'язань, відсоток зобов'язань, виконаних у встановлені терміни, а також фактичні результати та результати порівняно з очікуваними результатами та результатами.

Одержувач гранту подає необхідну нормативну документацію, таку як графіки, відповідні фінансові дані та дані про результати. Незважаючи на те, що це може відрізнятися від штату до штату, стандартна політика, що регулює процес надання некомерційних грантів, полягає в визнанні некомерційної організації та підтримці відповідності державному законодавству про працю та недискримінацію, екологічним нормам і основним етичним нормам. Щоб запобігти будь-якому потенційному зловживанню коштами, одержувачі федеральних грантів нададуть усю фінансову інформацію та інформацію про результати протягом 90 днів після закриття гранту.

Грантоотримувачі також повинні підготуватися до аудитів та оцінок. Хоча вимоги до аудиту можуть відрізнятися залежно від федерального чи нефедерального статусу грантодавця, внутрішні та зовнішні аудити є звичайною практикою.

Кращі практики внутрішнього аудиту включають:

- Звірка рахунків. Регулярна звірка банківських виписок, рахунків постачальників та інших фінансових документів дозволяє виявити розбіжності та помилки. Це забезпечує точність фінансової звітності та запобігає втраті коштів.
- Належні протоколи авторизації для адміністративних дій. Встановлення чітких процедур для затвердження фінансових операцій, закупівель та інших адміністративних дій забезпечує контроль за використанням ресурсів. Це

запобігає несанкціонованим витратам та зловживанням.

- Ведення детальних записів транзакцій. Ретельне документування всіх фінансових операцій, включаючи дати, суми та призначення платежів, забезпечує прозорість та підзвітність. Це дозволяє відстежувати рух коштів та проводити аналіз фінансової діяльності.
- Належне та регулярне навчання персоналу фінансовим системам. Періодичне навчання співробітників, які працюють з фінансами, забезпечує їх компетентність та знання актуальних вимог. Це зменшує ризик помилок та підвищує ефективність роботи.
- Належне використання та застереження щодо використання технології. Встановлення правил використання фінансових програм та систем, а також обмеження доступу до конфіденційної інформації, забезпечує безпеку даних. Це запобігає несанкціонованому доступу та витоку інформації.
- Готовність до перевірок для вирішення потенційних проблем. Попередня підготовка всіх необхідних документів та налагодження внутрішніх процесів дозволяє оперативно реагувати на запити аудиторів. Це мінімізує ризики виявлення суттєвих помилок та сприяє успішному завершенню аудиту.
- Вибір аудиторів, які знайомі та мають досвід роботи у вашому секторі. Залучення аудиторів з досвідом роботи у відповідній галузі забезпечує глибше розуміння специфіки діяльності організації. Це дозволяє отримати більш якісні та релевантні рекомендації щодо покращення фінансового контролю.
- Підтримка комунікації з аудиторами. Відкритий та конструктивний діалог з аудиторами сприяє ефективному обміну інформацією та вирішенню питань, що виникають. Це забезпечує прозорість процесу аудиту та сприяє взаєморозумінню.
- Швидке реагування на висновки або рекомендації, надані аудитором. Оперативне впровадження рекомендацій аудиторів дозволяє усунути виявлені недоліки та покращити фінансову діяльність організації. Це демонструє відповідальний підхід до аудиту та сприяє підвищенню довіри до організації.

Грантові кошти не призначені для отримання прибутку, тому будь-який прибуток, наприклад, від розміщення коштів на депозиті, має бути

відображений у звіті та, ймовірно, зменшить балансовий платіж. Фінальний звіт доповнюється звітом про підтвердження витрат від зовнішнього аудитора, що охоплює всі витрати проекту. Вимоги до звітності детально описані у грантовому контракті, який заявник заключає з донором [32].

Змістовий (описовий) звіт – це досить детальний опис діяльності проекту за звітний період. Такий звіт зазвичай містить:

- детальну інформацію про процес реалізації проекту;
- відхилення від плану проекту та внесені зміни;
- успіхи в досягненні цілей;
- участь партнерів і цільових груп;
- досягнуті результати.

У фінальному описовому звіті до цього списку ще додається опис стійкості результатів проекту [32].

Управління грантами та звітність – це критичний етап, який вимагає ретельного планування, організації та контролю. Ефективне використання інструментів управління проектами, таких як спеціалізоване програмне забезпечення, електронні таблиці або платформи для спільної роботи, може допомогти оптимізувати робочі процеси, забезпечити прозорість і підзвітність. Важливо дотримуватися вимог грантодавця щодо звітності, фінансового контролю та використання коштів, а також бути готовим до аудитів та оцінок.

Системний підхід до управління грантом, включаючи планування, реалізацію, моніторинг та оцінку, має вирішальне значення для успішної реалізації проекту. Регулярна комунікація з грантодавцем, своєчасне звітування та готовність до змін допомагають підтримувати позитивні відносини та забезпечувати стабільне фінансування.

Висновки до Розділу 2

У другому розділі актуалізована інформація щодо системного та комплексного підходу до грантової діяльності у сфері інформаційної діяльності. Описано розробка ефективної грантової стратегії, яка передбачає кілька етапів: аналіз потреб, пошук потенційних донорів, розробка проектних

пропозицій, планування ресурсів та бюджетування, розбудова партнерства, підготовка та подання грантових заявок, моніторинг та оцінка результатів. Кожен з цих етапів взаємопов'язаний і вимагає ретельного підходу.

На початковому етапі особливу увагу слід приділити аналізу потреб і визначенню цілей. Це допомагає створити чітке бачення розвитку проекту та окреслити його основні цілі. Важливим компонентом є також пошук потенційних спонсорів, їхніх пріоритетів та вимог до заявки. Ретельний аналіз грантових організацій, таких як Український культурний фонд або Дім Європи, допомагає визначити найбільш підходящі для проекту програми.

Процес підготовки грантової заявки вимагає детального опрацювання всіх компонентів проекту, включаючи формулювання мети, завдань, очікуваних результатів, планування бюджету та персоналу. Важливо дотримуватися вимог грантодавця та чітко структурувати заявку, щоб вона відповідала формальним та змістовним критеріям. Крім того, слід враховувати необхідність подання додаткових документів, таких як рекомендаційні листи та програми реалізації.

Після подання грантової заявки важливо здійснювати моніторинг та оцінку її результатів. Використання ключових показників ефективності (KPI) дає можливість проаналізувати успішність проекту та скоригувати подальші дії. Регулярне звітування перед грантодавцем забезпечує прозорість процесу та підвищує довіру до бенефіціара, що може сприяти подальшій співпраці та залученню нових фінансових можливостей.

Отже, успішна організація грантової діяльності ґрунтується на системному підході, який включає стратегічне планування, постановку чітких цілей, дотримання вимог донорів, якісну документацію та ефективний моніторинг результатів. Дотримання цих принципів підвищує ймовірність отримання фінансування та сприяє сталому розвитку інформаційних інституцій у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ

3.1. Створення ефективної системи управління грантовою діяльністю

Управління грантами та успіх в грантовій заявці неможливий без створення ефективної системи управління. Завдяки ефективному управлінню грантовим проєктом керівник проєкту може: визначити обсяг проєкту; створити сильну команду для розробки пропозиції; розподілити завдання та відповідальність між членами команди; спростити відстеження прогресу грантів; контролювати процеси, проте мати самостійну впевнену команду.

Управління проєктом допоможе створити чіткий план, який полегшить співпрацю, забезпечить ефективне реагування на проблеми та виклики, структурує роботу в межах визначених часових рамок. Досягти цього допоможе дорожня карта проєкту. Дорожня карта – це грамотна та точна візуалізація стратегії розвитку компанії (проєкту), стадій розробки проєкту та просування продукту. Правильно складена карта має складатися з ключових елементів життєвого циклу, які об'єднані одним цілим [38]. Ключові аспекти дорожньої карти не відрізняються від аспектів грантової заявки: цілі, завдання, результати, ризики тощо. За допомогою дорожньої карти керівник проєкту може призначати завдання своїй команді, візуалізувати залежності, заохочувати відгуки та повідомляти про ключові цілі та завдання [45].

Суттєва відмінність дорожньої карти від плану проєкту в тому, що дорожня карта регулюється на високих рівнях, тобто керівником проєкту, в той час як планування відбувається всередині команди. Також, дорожня карта – це певним чином про загальний огляд проєкту: її можна схематично

зобразити до стартової зустрічі команди, щоб розуміти чіткий розподіл завдань та кількість людей, необхідних для виконання певних процесів.

Залежно від напрямку та особливостей проекту, розрізняють стратегічні карти (фокусуються на основних етапах проекту), операційні карти (орієнтовані на конкретні завдання та операційні деталі) та технічні карти (спрямовані на технічні питання та інженерні рішення).

З методами реалізації дорожніх карт виокремлюють кілька методів:

- тимчасова послідовність – це чіткий розподіл завдань та етапів, під час якої, зазвичай, планують хронологію та контроль термінів;
- фазовий підхід – розподіл проекту на фази та етапи, за допомогою яких можна точніше структурувати роботу, оцінювати прогрес та управляти ризиками;
- ітераційний підхід – це цикли, які повторюються до досягнення бажаних результатів [37].

Для створення дорожньої карти можна застосувати низку цифрових інструментів, наприклад:

1. RoadMunk. Сервіс для створення дорожніх карт проекту, який допомагає досить легко візуалізувати та ділитися стратегіями розвитку продуктів. Його функціонал включає візуалізацію, роботу з шаблонами, інтеграцію з Jira та Trello, досить високу гнучкість у налаштуванні надання даних [57].

2. Craft.io. Функціональна платформа для управління продуктами, яка надає користувачам потужні інструменти для створення та редагування дорожньої карти проекту, інтеграцію з іншими популярними сервісами з розробки та управління проектами [43].

3. Taskworld. Це платформа для управління проектами з особливим акцентом на візуалізацію робочих завдань та дорожньої карти. За допомогою цього сервісу можна створювати дошки завдань та календарний план, керувати термінами та пріоритетами, формувати звіти та аналітику, та інше.

Для невеликих команд (до 10 осіб) та проектів до 1 календарного року

можна спиратися на наступну модель дорожньої карти (Табл.3.1).

Таблиця 3.1

Етапи організації та реалізації грантового проєкту в інформаційній установі

Етап	Тривалість	Цілі	Ключові завдання	Відповідальні особи
Підготовчий етап	1–2 тижні	Формування команди, стартова зустріч, розподіл ролей, аналіз вимог гранту	- призначення координатора проєкту - ознайомлення з умовами гранту - аналіз аудиторії та проблематики - планування стартової зустрічі	Project Manager, аналітик, HR-координатор
Розробка проєктної концепції	2–3 тижні	Формування цілісної логіки проєкту	- визначення місії, цілей - SWOT-аналіз - розробка дорожньої карти - попередній бюджет	Project Manager, фінансист, аналітик, методолог
Планування й технічна документація	2–3 тижні	Підготовка заявки, планів, ризик-менеджменту	- написання заявки - KPI - ризики - календарний план	Контент-менеджер, фінансист, аналітик, Project Manager
Подання заявки та очікування	1–2 місяці	Моніторинг процесу розгляду	- подання заявки - додаткові документи (за потреби) - налагодження комунікацій із донором	Project Manager, координатор з комунікацій
Реалізація проєкту	6–12 місяців	Впровадження проєкту по фазах	Фаза 1 (1–2 міс.): запуск, закупівлі, тренінги Фаза 2 (3–9 міс.): основна діяльність, моніторинг, звіти Фаза 3 (10–12 міс.): фінальний звіт	Project Manager, координатори напрямів, бухгалтер, аналітик, тренери
Постпроєктна фаза	1 місяць	Оцінка, підготовка до наступних проєктів	- Impact evaluation - Підсумкова зустріч	Project Manager, аналітик

Коли дорожня карта буде розроблена, можна планувати стартову зустріч, на якій команда зможе ознайомитись з проєктом, один з одним, визначити ролі, пріоритетні завдання та очікування.

Фахівці команди Foundant Technologies надають наступні поради для успішної стартової зустрічі [45]:

- Визначте ролі та обов'язки. На зустрічі можна зібрати всіх зацікавлених сторін, чітко визначити їхні ролі та обговорити, як працюватиме процес управління грантами, щоб забезпечити безперебійну співпрацю.
- Підсумуйте грант. Використовуйте стартову зустріч, щоб підсумувати ключові моменти грантової програми та визначити порядок дій. Щоб залишатися організованим, підготуйте «скелет»: необхідні ресурси, члени команди тощо.
- Перегляньте вимоги. Переконайтеся, що кожен член команди розуміє вимоги до фінансування гранту, викладені спонсором. Це включає інструкції щодо подання заявки та критерії прийнятності.
- Встановіть або підтвердіть крайні терміни. Визначте розумні кінцеві терміни для кожного завдання та переконайтеся, що кожен учасник їх розуміє. Деякі завдання можуть потребувати підписаних листів або офіційних резолюцій – подумайте про час, потрібний для їх забезпечення.
- Отримайте відгук. Заохочуйте відгуки від членів команди. Досвідчені учасники можуть допомогти з низкою етапів та завдань.
- За потреби внесіть зміни. На основі відгуків і думок ви можете переглянути свої графіки, змінити учасника завдання і змінити терміни.

Стартова зустріч дає вам змогу залишатися організованими та забезпечити плавний процес написання гранту. Це можливість залучити всіх, поділитися думками та скласти стратегію подальшого розвитку на основі ваших цілей та з урахуванням термінів надання грантів.

Важливою частиною ефективного управління грантовими проєктами є комунікація. Налагоджене регулярне спілкування дозволяє вчасно виявляти проблеми та недоліки, відстежувати прогрес й уникати непорозумінь. Для створення якісної системної комунікації важливо окреслити чіткий графік, який може залежати від термінів виконання та складності задач. Це можуть бути щоденні короткі зустрічі, тижневі або квартальні наради. Сучасний інформаційний простір дозволяє проводити такі зустрічі не тільки очно в кабінеті, а й дистанційно, що надає можливість залучати фахівців з будь-якої

точки світу. Спілкування з командою може відбуватися за допомогою електронної пошти, інструментів керування проєктом, відеоконференцій тощо.

Наступним важливим аспектом є управління кінцевими термінами грантового проєкту. Для дотримання дедлайнів важливо узгодити початок та кінцеву дату всіх завдань, які будуть поставлені перед командою. Звісно, важливо бути гнучкими та мати можливість змінювати терміни враховуючи різноманітні зовнішні та внутрішні фактори.

Проблеми з грантовим управлінням та відсутність організованого процесу можуть завдати непоправної шкоди заявнику: від репутаційних втрат до штрафів та санкцій. Це може вплинути і на розгляд заявки, і на подальше фінансування, а також спричинити повне припинення програми. Для уникнення такої ситуації доцільно керуватися наступними принципами:

1. Підготовленість.

На етапі, що передує присудженню гранту, надзвичайно важливо, щоб команда адміністратора грантів демонструвала чіткі докази стратегічного планування. Завдяки стратегічному плануванню від самого початку грантової програми керівникам грантів легше ідентифікувати й оцінити ризики до їх виникнення, забезпечуючи при цьому відповідність грантів цілям організації. У деяких випадках грантовий проєкт може бути не найкращим підходом для досягнення певного результату.

Надійне планування грантів вимагає ретельної оцінки очікуваних витрат, вигод, ризиків і можливостей потенційного грантового проєкту. Це включає будь-які передбачувані конфлікти інтересів. У межах цього процесу також необхідно розглянути грантову заявку та дизайн оцінювання. Неякісний дизайн заявок і нечіткі протоколи оцінювання грантів негативно впливають на можливість аудиту грантових програм. Це часто призводить до значної публічної критики та суперечок у засобах масової інформації. Ефективне планування адміністрування грантів також вимагає розробки засобів вимірювання та управління результатами грантових проєктів.

2. Орієнтація на результати.

Орієнтація на результати насамперед передбачає прогнозування того, як дії, заплановані в грантовій пропозиції, приведуть до бажаного результату. Ця інформація, своєю чергою, допоможе розробити показники ефективності проєкту. Це дасть змогу команді адміністраторів грантів контролювати та оцінювати грантові проєкти в процесі їх реалізації.

Також, вона допомагає зосередити зусилля отримувачів грантів. Наприклад, можна пов'язати показники ефективності проєкту з отриманими результатами або з результатами, досягнутими грантоотримувачами під час звітування про проєкт. Використовуючи звітність про вплив, орієнтовану на результати, протягом усього грантового проєкту, легше оцінити ефективність гранту після його завершення. Це включає в себе оцінку співвідношення витрат і вигод, а також користі для суспільства. Ефективне управління грантами, що забезпечує раціональне використання коштів, вимагає підзвітних і прозорих процесів.

3. Підзвітність і прозорість.

Встановлення досяжних цілей на початку грантової програми підвищує підзвітність. Як грантоотримувач, так і менеджер грантів матимуть чітке розуміння своїх обов'язків протягом усього циклу гранту.

Ефективне управління грантами вимагає управлінських структур, які забезпечують підзвітність та ефективність усіх процесів. Це особливо важливо для таких функцій, як оцінювання, де окремі учасники можуть мати значний вплив на рішення щодо фінансування. Запровадження прозорого процесу прийняття рішень передбачає наявність чітких інструкцій і критеріїв для оцінювання. Це зменшує ризик того, що організації, які надають гранти, зіткнуться з обвинуваченнями в шахрайстві або неналежному управлінні.

Для проведення оцінювання деякі грантові проєкти потребують досвіду в певній галузі. У таких випадках доцільно залучити зовнішніх експертів із відповідної тематики до процесу оцінювання. Важливо роз'яснити, що оцінювач не є співробітником організації, а також повідомити про можливі

конфлікти інтересів, пов'язані з його участю. Деякі організації ведуть реєстр інтересів для прозорого врегулювання таких питань.

Іншою вимогою для прозорого та підзвітного адміністрування грантів є детальне ведення обліку. Від деяких організацій, що надають гранти, зокрема державних департаментів, очікується суворе ведення документації, що часто вимагається законодавством. Ці вимоги можуть змінюватися, але в будь-якому разі необхідно зберігати записи, які відображають час і дати прийняття ключових рішень, а також інформацію про те, хто приймав ці рішення та на якому етапі циклу гранту.

У великих командах необхідно чітко визначити ролі та відповідальність за кожен процес. Це полегшує виявлення блокувань або затримок у процесах надання грантів, а також створює розподіл обов'язків, що забезпечує стримування та протидію у внутрішніх процесах, що значно зменшує ризик корупції та неналежного управління [47].

Також слід бути готовим до зведених звітів, які б ефективно інформували організацію та правління про поточний стан і прогрес зусиль під час роботи над грантовим проєктом. Залежно від типу рішення для управління грантами, яке використовується, підготовка може зайняти кілька кліків або потенційно години маніпулювання електронними таблицями щоразу, коли виникає потреба у звітуванні. З початком звітування за певними показниками з'являється можливість налаштувати процес відстеження грантів таким чином, щоб він був більш своєчасним і послідовним для відстеження інформації, необхідної для створення цих звітів.

Ефективна система управління є запорукою успішної грантової діяльності, забезпечуючи чітке визначення обсягу проєкту, формування команди та розподіл обов'язків. Використання дорожньої карти сприяє плануванню, візуалізації стратегії та моніторингу прогресу. Важливими елементами є також налагоджена комунікація, чіткі терміни виконання завдань та підзвітність.

3.2. Підвищення кваліфікації персоналу з питань грантової діяльності

Успішна реалізація грантових проєктів в інформаційних установах неможлива без належного рівня підготовки персоналу, який бере участь у всіх етапах грантового циклу – від пошуку можливостей до звітності. Грантова діяльність вимагає міждисциплінарної компетентності, включно з навичками стратегічного планування, фінансового управління, комунікації з донорами, володіння англійською мовою та глибокого розуміння соціального контексту, в якому реалізується проєкт. Відтак, питання підвищення кваліфікації працівників набуває ключового значення у формуванні ефективної інституційної спроможності.

Підвищення кваліфікації персоналу може відбуватися за трьома основними напрямками: формальна освіта, неформальне навчання та інституційне навчання на робочому місці.

Формальна освіта включає участь у сертифікованих програмах з проєктного менеджменту, управління неприбутковими організаціями, культурного менеджменту тощо. Національні та міжнародні освітні установи (зокрема в межах програм Erasmus+, Horizon Europe, Tempus) пропонують навчальні модулі, які дають змогу отримати як базові, так і поглиблені знання щодо управління грантами.

Неформальне навчання реалізується у вигляді тренінгів, воркшопів, вебінарів, літніх шкіл або інтенсивів. Особливо цінними є ініціативи міжнародних донорів (IREX, Goethe-Institut, House of Europe, British Council), які пропонують спеціалізовані освітні програми для працівників бібліотек, архівів, музеїв та культурних центрів. Такі форми дозволяють швидко адаптувати персонал до актуальних вимог грантового середовища, ознайомити з новими форматами аплікацій, а також побудувати професійні мережі.

Навчання на робочому місці передбачає менторство, інституційні інструктажі, внутрішні тренінги та участь у підготовці реальних заявок. Цей підхід є найефективнішим з погляду закріплення навичок у практиці, оскільки

поєднує теоретичну обізнаність із безпосередньою участю у проєктному процесі. Установи, які мають сталі команди грантменеджменту, часто впроваджують систему наставництва для нових співробітників, що підвищує загальну проєктну спроможність організації.

Системне підвищення кваліфікації персоналу має ґрунтуватися на принципах безперервного професійного розвитку, інтернаціоналізації освіти, адаптивності до цифрових змін і відкритості до міжсекторної взаємодії. Крім того, важливо інтегрувати навчальні заходи у внутрішню політику управління людськими ресурсами, включаючи мотиваційні механізми, визнання внеску в успішні проєкти, підтримку участі в конференціях та міжнародних подіях.

Узагальнюючи, слід зазначити, що інституційна інвестиція в навчання персоналу не лише підвищує шанси на отримання грантів, але й сприяє розвитку цілісної культури якості, інноваційності та стратегічного бачення в інформаційних установах. В умовах посилення конкуренції за ресурси та зростання вимог з боку донорських організацій, кадрова спроможність стає визначальним чинником сталого розвитку бібліотек, архівів і аналітичних центрів у системі грантового фінансування.

Важливу роль в роботі над грантовими проєктами відіграють уміння та навички команди працювати на заявками. Якщо робота з грантовими проєктами є постійною або хоча б раз на рік, необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу, які будуть займатися такою діяльністю. Це допоможе команді тримати в полі зору будь-які зміни, що стосуватимуться грантової діяльності, опановувати нові підходи, вчити нові методи та досягти глибшого розуміння своєї роботи.

Велика кількість фондів та організацій які надають грантову допомогу, розміщують на своїх вебсайтах інформаційні довідки, проводять семінари та вебінари та всіляко допомагають заявникам. Тож, найпростіший варіант підвищення кваліфікації – звернутися до грантодавців. Наприклад, на сайті Українського культурного фонду є гайд «Управління проєктом за підтримки УКФ» [8]. Гайд містить низку інструкцій, вимог, довідників, інформацію про

інформаційний супровід проєкту, управління коштами тощо. Також, на сторінці гайду розміщено зразки документів, які можуть знадобитися під час оформлення грантової заявки.

Також, існують спеціальні організації, які надають освітню підтримку у вигляді курсів, вебінарів, подкастів та інших інформаційних ресурсів. Так, організація Strategic Grants пропонує низку вебінарів для початківців, наприклад «Побудова вашої грантової стратегії» або «Основи якісного написання грантів» [49].

Родзинкою навчальних матеріалів від Strategic Grants є подкасти, які доступні у розділі «Podcasts» на будь-якому гаджеті безкоштовно. Наразі на сайті є два епізоди до 20 хвилин. В розділі «Grants Blog» можна знайти низку корисних статей, які будуть корисні як початківцю, так і досвідченому фахівцю грантової діяльності.

Теми навчальних матеріалів на сайті Strategic Grants актуальні та постійно оновлюються. Часто, матеріали щодо грантової діяльності збирають та впорядковують бібліотеки та інші культурні установи. Так, на сайті Обласного методичного центру культури і мистецтва Запорізької обласної ради є розділ «Гранти, Програми, Стажування», в якому розміщено багато корисної інформації щодо грантових проєктів [5]: поради для участі в проєктах, путівники з написання заявок, інформація щодо грант-менеджменту тощо. Схожий розділ є на сайті ХОУНБ ім. О. Гончара – «Конкурси, гранти, проєкти», де бібліотекарі публікують статті про грантодавців, проєкти та багато іншої корисної інформації.

Безкоштовні вебінари можна знайти на вебресурсах для підвищення кваліфікації фахівців інформаційної сфери. Наприклад, на сайті Державної бібліотеки штату Мен (США) розміщено календар неперервної освіти, на якому можна побачити заплановані навчання для бібліотекарів на поточний тиждень. Серед них часто бувають вебінари, що пов'язані з грантовою діяльністю.

Завдяки глобальній діджиталізації та розвитку Інтернет-мережі, все

частіше у вільному доступі можна знайти цілі бази даних з безкоштовною інформацією. На вебсайті фундації Candid. є цілий навчальний центр, який дає велику кількість корисної та структурованої інформації [40].

Ще один найпростіший варіант підвищення кваліфікації – контент на платформі YouTube. Безліч каналів та блогерів, які готові безкоштовно ділитися різноманітною інформацією. Для пошуку варто використовувати ключові слова, такі як «грантовий менеджмент», «написання грантових заявок», «управління грантовими проєктами». Важливо звертати увагу на канали, що мають високий рейтинг та позитивні відгуки (коментарі, вподобання), а також на експертів з підтвердженим досвідом у цій сфері. Слід віддавати перевагу відеоматеріалам, які містять не лише теоретичні відомості, але й практичні кейси та приклади успішних проєктів.

Для глибшого розуміння специфіки грантових програм варто шукати відеозаписи вебінарів та онлайн-конференцій, де представники грантових фондів та організацій роз'яснюють умови та вимоги до заявок. Рекомендується переглядати інтерв'ю з успішними грантоотримувачами, які діляться своїм досвідом та надають практичні поради щодо підготовки проєктів. Варто звертати увагу на відео, де розглядаються типові помилки при поданні грантових заявок та способи їх уникнення. Для відстеження актуальних тенденцій у грантовій сфері слід підписатися на канали, що регулярно публікують аналітичні матеріали та огляди грантових можливостей. Найбільш релевантна та актуальна інформація буде серед англomовних каналів, тож краще здійснювати пошук та споживати інформацію англійською мовою.

Ефективна участь в грантових програмах вимагає від персоналу інформаційних установ постійного вдосконалення знань і навичок у сфері проєктного менеджменту, фінансового планування та фандрейзингу. Зважаючи на динамічність змін у грантовому середовищі, підвищення кваліфікації є важливим інструментом не лише для успішного подання заявок, а й для ефективного впровадження проєктів. Значну підтримку в цьому напрямі надають як національні, так і міжнародні організації, бібліотеки та освітні

платформи (Табл.3.2).

Таблиця 3.2

Ресурси, що сприяють розвитку компетентностей у грантової діяльності
працівників інформаційних установ

	Назва ресурсу / організації	Форма підвищення кваліфікації	Посилання
1	Український культурний фонд	Посібник «Управління проєктом за підтримки УКФ» з прикладами документів, інструкціями щодо звітності	ucf.in.ua
2	Обласний методичний центр культури і мистецтва (Запоріжжя)	Онлайн-ресурс із методичними рекомендаціями, календарями грантів, порадами щодо участі у конкурсах	zomc.org.ua
3	ХОУНБ ім. О. Гончара	Рубрика «Конкурси, гранти, проєкти» з добіркою оглядів, ресурсів та інструкцій	lib.kherson.ua
4	Maine State Library (США)	Календар безкоштовних вебінарів для бібліотекарів з акцентом на гранти	maine.gov
5	Фундація Candid	Онлайн-центр навчання з відео, інструкціями, статтями щодо грантового менеджменту	learning.candid.org

Доступ до зазначених ресурсів дозволяє персоналу інформаційних установ безкоштовно і гнучко формувати індивідуальну траєкторію професійного зростання, орієнтуючись на практичні кейси, рекомендації експертів і новітні підходи у сфері грантового адміністрування.

Підвищення кваліфікації команди, що працює з грантами, є ключовим фактором успішної реалізації проєктів. Регулярне навчання дозволяє відстежувати зміни у грантовій сфері, опановувати нові підходи та поглиблювати професійні знання. Грантодавці, спеціалізовані організації та бібліотеки надають різноманітні навчальні матеріали, включаючи гайди, вебінари, подкасти та статті. Вільний доступ до баз даних та відеоматеріалів на платформах типу YouTube забезпечує можливість безкоштовного навчання. Важливим є використання релевантних ключових слів для пошуку якісного контенту та вибір експертів з підтвердженим досвідом.

3.3. Впровадження кращих практик міжнародного досвіду

Інтеграція в глобальний простір знань, активізація міжнародного проєктного співробітництва та потреба в інституційній трансформації обумовлюють актуальність вивчення та впровадження кращих міжнародних практик у сфері грантової діяльності інформаційних установ. Такі практики формуються на основі багаторічного досвіду країн з розвиненою культурою фандрайзингу, високим рівнем інституційної довіри, сталими механізмами співпраці між донорами та отримувачами грантів.

Провідні моделі організації грантової роботи, які демонструють успішність у міжнародному контексті, базуються на кількох ключових принципах:

1. Проєктна інституціоналізація – у розвинених країнах (США, Німеччина, Нідерланди, Канада) грантова діяльність розглядається не як епізодична ініціатива, а як невід’ємна частина стратегії розвитку установи. Бібліотеки, архіви та культурні центри мають постійно діючі підрозділи з управління проєктами, розроблені політики грантової участі, внутрішні інструкції щодо аплікацій, бюджетування та звітності.

2. Партнерська модель реалізації – міжнародна практика демонструє перевагу міжорганізаційної співпраці. Успішні проєкти, особливо у межах програм *Erasmus+*, *Creative Europe*, *Interreg* або *Open Society Foundations*, ґрунтуються на мультиакторному підході, що поєднує бібліотеки, університети, громадські організації, органи місцевої влади та ІТ-сектор. Така взаємодія забезпечує стійкість, ширший вплив та кроссекторальну синергію.

3. Цифрова трансформація процесів – міжнародний досвід акцентує увагу на використанні цифрових інструментів у грантовій роботі: онлайн-платформи для управління заявками (Grant Management Systems), хмарні сервіси для спільної роботи над документацією, цифрові індикатори моніторингу результатів (KPI-дешборди), а також візуалізація звітності (інфографіка, віртуальні презентації). Це сприяє прозорості, ефективності та оперативності в управлінні проєктами.

4. Фокус на вплив (impact-oriented approach) – сучасні європейські та американські донори вимагають від грантоотримувачів не лише реалізації запланованих заходів, а й досягнення довготривалого суспільного ефекту. У цьому контексті особливо важливими є механізми оцінки впливу, залучення бенефіціарів до формування проєктного змісту та адаптивність проєкту до змін зовнішнього середовища.

5. Інвестиції в людський капітал – міжнародні інституції активно підтримують навчання, професійний розвиток та обміни для представників інформаційної сфери. Програми типу *Chevening*, *Fulbright*, *IFLA Grants*, *EIFL* є джерелами не лише фінансування, але й накопичення знань, які згодом масштабуються в локальних практиках.

Для України адаптація міжнародного досвіду передбачає не механічне копіювання моделей, а їх критичну апробацію відповідно до національного контексту, правового поля, ресурсної бази та організаційної культури інформаційних установ.

Найперспективнішими напрямками для впровадження наразі є:

- розбудова внутрішньої проєктної інфраструктури в бібліотеках і архівах;
- створення платформ для горизонтального обміну досвідом між українськими установами;
- впровадження цифрових рішень у сфері моніторингу та звітності;
- системне навчання команд грантменеджменту на базі міжнародних стандартів;
- посилення ролі міжнародного партнерства як засобу впливу та легітимізації проєктів.

Загалом, впровадження кращих практик міжнародного досвіду дозволяє українським інформаційним установам не лише успішно конкурувати за грантові ресурси, а й формувати нову якість організаційної культури – відкритої, стратегічної, інноваційної та орієнтованої на сталість результатів.

Рекомендації для посилення грантової діяльності інформаційних установ:

- Запровадити постійну систему підвищення кваліфікації з проєктної діяльності, в т.ч. у співпраці з університетами.
- Розробити типові моделі проєктів (starter toolkits), які можна адаптувати до різних умов.
- Створювати регіональні консорціуми бібліотек для спільного подання заявок, що дає змогу розподілити відповідальність і ресурси.
- Підтримувати відкриту базу кейсів реалізованих проєктів на платформах УБА або Мінкульту — це сприятиме обміну досвідом.
- Посилити інформаційну відкритість і брендинг бібліотек як інноваційних центрів громади, що підвищить привабливість для донорів.

У цьому підрозділі для порівняльного аналізу було свідомо обрано досвід Німеччини, Польщі та Литви як приклади трьох відмінних, але взаємодоповнюючих моделей організації грантової діяльності в інформаційних установах. Німеччина репрезентує країну з усталеною інституційною культурою, глибоко інтегрованою у європейські механізми підтримки культури та науки. Польща демонструє успішну адаптацію до європейських грантових практик у постсоціалістичному контексті, зокрема через розвиток регіональних культурно-інформаційних ініціатив. Литва, натомість, уособлює модель гнучкого та інноваційного управління грантами в малих країнах, що прагнуть швидкої цифрової трансформації й активного міжнародного партнерства. Такий вибір дозволяє комплексно оцінити потенціал імплементації зарубіжного досвіду в умовах України з урахуванням її історичних, адміністративних та ресурсних особливостей (Табл.3.3).

Таблиця 3.3

Міжнародні практики грантової діяльності в інформаційних установах

Країна	Особливості моделі	Інституційні практики	Релевантні програми та донори
Німеччина	Високий рівень інституціоналізації проєктного менеджменту; сильна підтримка з боку держави	- бібліотеки мають власні відділи міжнародних проєктів - постійне навчання працівників у межах програм DAAD та Goethe-	Erasmus+, Creative Europe, Kulturstiftung des Bundes, DAAD, Goethe-Institut

		Institut - потужна система аудиту й моніторингу	
Польща	Орієнтація на регіональний розвиток через культурні та освітні проекти; успішна адаптація до механізмів ЄС	- розгалужена мережа фондаций підтримує бібліотеки (NAPLE, FRISI) - централізовані платформи для грантрайтингу - сильна синергія з громадами	Erasmus+, Horizon Europe, Visegrad Fund, Foundation for the Development of the Information Society
Литва	Модель малого ефективного сектору: гнучкість, міжсекторальність, цифровий фокус	- впровадження цифрових інструментів у звітність (Smart Library Tools) - орієнтація на громадянську освіту та кіберграмотність - висока мобільність персоналу	Nordic Council of Ministers, EU4Digital, EIFL, Lietuvos Kultūros Taryba

Проаналізувавши таблицю 3.3, можна прийти до висновку, що німецький досвід демонструє значення довготривалої державної стратегії щодо підтримки грантової культури, що реалізується через стабільні інститути підтримки (Goethe-Institut, Kulturstiftung тощо). Відкритість до інновацій поєднується з глибокою системністю. Польща є прикладом ефективної адаптації до європейських програм з акцентом на децентралізацію й роботу з місцевими громадами. Тут вагому роль відіграють посередницькі організації, які консультують бібліотеки та забезпечують методичну підтримку. Литва вирізняється мобільністю, цифровою адаптивністю та гнучкістю. Вона демонструє, як навіть невеликі установи можуть успішно залучати міжнародне фінансування за умов динамічного менеджменту та високої мережевої інтеграції.

Висновки до Розділу 3

У межах третього розділу були розроблені рекомендації, спрямовані на вдосконалення грантової діяльності інформаційних установ, з урахуванням національного контексту та кращих міжнародних практик.

По-перше, встановлено, що створення ефективної системи управління

грантовою діяльністю є основою сталого розвитку проєктної роботи в установах. Доцільним є формування спеціалізованих підрозділів або призначення відповідальних осіб з чітко окресленими функціональними обов'язками. Рекомендовано запровадження внутрішніх регламентів, процедур моніторингу та оцінки результатів реалізації грантів, а також налагодження системи внутрішньої комунікації щодо наявних можливостей фінансування.

По-друге, підвищення кваліфікації персоналу з питань грантової діяльності має стати постійним процесом. Обґрунтовано необхідність залучення працівників до навчальних заходів – семінарів, вебінарів, онлайн-курсів – організованих як вітчизняними інституціями (наприклад, Українським культурним фондом, обласними методичними центрами), так і міжнародними організаціями (зокрема, фундацією *Candid*, бібліотеками США, платформами *Strategic Grants*, *Instrumentl*, *Foundant Technologies*). Підтверджено ефективність використання відкритих освітніх ресурсів, зокрема відео-лекцій, подкастів, аналітичних матеріалів, що дозволяють працівникам оперативно реагувати на зміни у грантовому середовищі.

По-третє, аналіз міжнародного досвіду показав доцільність впровадження сучасних підходів до організації грантової діяльності, зокрема стратегічного планування фандрейзингової діяльності, використання цифрових інструментів для пошуку і адміністрування грантів, а також адаптації гендерно-чутливого підходу до написання заявок. Імплементація таких практик в українському контексті сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсами, прозорості процедур і конкурентоспроможності проєктів.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити спроможність інформаційних установ у сфері залучення зовнішнього фінансування, покращити якість підготовки грантових заявок і забезпечити ефективне використання залучених ресурсів на благо розвитку культури, науки та освіти.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобальних суспільно-економічних трансформацій та зростання значущості інтелектуального капіталу, грантова діяльність інформаційних установ постає як один із провідних механізмів забезпечення їхнього сталого розвитку, модернізації та інтеграції в міжнародне науково-культурне середовище. Результати проведеного дослідження засвідчили, що належно організована система грантової підтримки може істотно посилити інституційну спроможність бібліотек, архівів, музеїв, інформаційних центрів та інших установ ефективно реагувати на виклики цифрової доби, впроваджувати інновації, підвищувати якість надання послуг і задовольняти зростаючі потреби громадянського суспільства.

Аналіз теоретичних засад грантової діяльності дозволив визначити, що гранти, як форма фінансування, виконують не лише роль джерела матеріальної підтримки, а й виступають інструментом реалізації стратегічних реформ та ініціатив. Механізми грантового фінансування ґрунтуються на принципах прозорості, підзвітності, конкурсності та орієнтації на досягнення конкретних результатів. Процедура отримання грантової підтримки передбачає проходження багатоступеневого процесу – від аналізу проблемного поля та формулювання ідеї проєкту до подання заявки, реалізації заходів і підсумкового звітування. Кожен з цих етапів вимагає високого рівня фахової підготовки, аналітичних здібностей, стратегічного мислення та ефективної організаційної взаємодії.

Окрему увагу у дослідженні приділено питанням методологічного підходу до розробки грантової стратегії. Зокрема, акцентовано на важливості попереднього стратегічного планування, пошуку релевантних донорських програм, формулювання соціально значущої та актуальної ідеї проєкту, а також аргументованого обґрунтування її цінності для цільової аудиторії. При цьому врахування специфіки грантодавців, їхніх пріоритетів, структурних вимог до проєктної документації, критеріїв оцінювання та механізмів фінансового моніторингу є передумовами успішної взаємодії з донорами.

Водночас, у процесі реалізації грантових ініціатив вагомого значення набуває ефективне управління, яке має базуватися на принципах проєктного менеджменту. У межах дослідження запропоновано структурну модель – «дорожню карту», що може слугувати універсальним шаблоном для інформаційних установ у межах реалізації грантового циклу. Така карта виконує не лише функцію планування, а й дозволяє візуалізувати послідовність етапів реалізації, здійснювати контроль за виконанням завдань, керувати ризиками та забезпечувати злагоджену командну роботу. Застосування цього інструменту підвищує ефективність внутрішньої комунікації, сприяє чіткому розподілу ресурсів у часі та оптимізації процесу реалізації грантового проєкту.

Одним із визначальних чинників успішної грантової діяльності виступає постійне підвищення кваліфікації персоналу. Враховуючи динаміку змін у грантовому середовищі, зумовлену цифровими трансформаціями та еволюцією правових і фінансових механізмів донорської політики, від фахівців вимагається гнучкість мислення, здатність до безперервного навчання та адаптації до нових умов. У цьому контексті особливе значення мають онлайн-курси, професійні вебінари, освітні платформи донорів, гіді, подкасти та матеріали дослідницьких центрів. У роботі обґрунтовано, що формування стійкої культури самоосвіти є невід’ємною складовою професіоналізації кадрів у сфері грантової діяльності.

Значну увагу в дослідженні зосереджено на аналізі провідного міжнародного досвіду у сфері грантового фінансування. Розглянуто приклади таких авторитетних програм, як USAID, Erasmus+, «Креативна Європа», ЮНЕСКО, які сприяють цифровій трансформації інституцій, підтримці інноваційних та освітніх ініціатив, збереженню культурної спадщини та розвитку цифрових навичок. Виявлено, що ці програми розглядають гранти не лише як засіб фінансування окремих проєктів, а як інструмент стратегічного розвитку відповідних секторів. Українські інформаційні установи мають суттєвий потенціал для інтеграції у відповідні ініціативи, за умови впровадження ефективних управлінських практик і дотримання міжнародних

стандартів.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що грантова діяльність інформаційних установ відіграє ключову роль у побудові суспільства знань, збереженні наукової та культурної спадщини, забезпеченні відкритого доступу до якісної інформації. Системне управління грантовими процесами, орієнтація на професійний розвиток кадрів та активне використання міжнародного досвіду дозволяють цим установам не лише залучати додаткові ресурси, а й сприяти якісним трансформаціям у своїй діяльності. Такий підхід сприятиме зміцненню ролі інформаційних структур у соціальному середовищі та формуванню ефективної інфраструктури знань у контексті цифрової епохи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар М. І. Інвестиційна діяльність : методика та організація. Облік і контроль : Монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 256 с.
2. Бех В. П. Інноваційна політика у сфері освіти : механізми впровадження через грантове фінансування // Освіта і управління. 2018. Т. 21, № 1. С. 45-52.
3. Васильєва С. О., Боярська-Хоменко А. В. Освітня програма «Гранти та проектна діяльність» як засіб розвитку проектних умінь у здобувачів III ступеня та наукової вищої освіти // Освіта та психологія. 2020. Вип. 63. С. 10-18. URL: <https://doi.org/10.34142/2312-2471.2020.63.02>
4. Гуткевич С. О. Інвестиційна діяльність транснаціональних корпорацій // Ефективність інвестиційної діяльності: перспективний підхід. – 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-1>
5. Гуткевич С. О., Гайдуцький А. П. Інвестиції : підручник / за заг. ред. проф. С. О. Гуткевич. Київ : ДКС Центр, 2022. 320 с.
6. Закон України «Про культуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
7. Закон України «Про Український культурний фонд». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text>
8. Звіт Херсонської обласної наукової бібліотеки ім. О. Гончара про реалізацію грантових проєктів (2019–2023) URL: <https://lib.kherson.ua>
9. Звіти проєктної діяльності Львівської обласної універсальної наукової бібліотеки URL: <https://library.lviv.ua>
10. Звіт Харківської державної наукової бібліотеки ім. В. Г. Короленка. Грантова та партнерська діяльність (2019–2024) URL: <https://korolenko.kharkov.com>
11. Звіт Чернівецької обласної бібліотеки ім. М. Івасюка: реалізовані міжнародні проєкти URL: <https://www.library.cv.ua>
12. Дем'яненко М. І. Менеджмент неурядових організацій. Київ : Видавництво КНЕУ, 2021. С. 183-189.

13. Калашнікова С. В. Правові аспекти управління міжнародними проектами у сфері науки та освіти // Право України. 2021. № 5. С. 60-66.
14. Кохобя-Звір М. Й. Управління змінами та інноваціями. 2023. Вип. 7. С. 68–73. URL: <https://doi.org/10.32782/cmi/2023-7-10>.
15. Кузьменко Ю., Валюкевич Т., Шевченко І. Грантова діяльність та фандрейзинг у ВНЗ // Сьогоднішня наука і техніка. 2023. № 7(22). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7\(21\)-373-382](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7(21)-373-382)
16. Ліпич Л. І. Грантовий менеджмент як інструмент розвитку освітніх і культурних інституцій // Наукові записки Інституту лідерства освіти. 2022. № 7. С. 45-49.
17. Мельник-Хоха Г. Я., Зубко Н. Н. Гранти УКФ як передумова реалізації проектів із збереження книжкової спадщини. Бібліотека. Наука. Комунікація. Актуальні питання збереження та інноваційного розвитку наукових бібліотек : матеріали Міжнародної наукової конференції (3—5 жовтня 2023 р.). Київ : НБУВ, 2023. С. 76-79.
18. Мудроха В. Інноваційний розвиток бібліотеки: проєктні рішення та грантові програми // Вісник Книжкової палати. 2023. № 6. DOI: [https://doi.org/10.36273/2076-9555.2024.5\(334\).18-24](https://doi.org/10.36273/2076-9555.2024.5(334).18-24)
19. Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України № 2203 від 20.10.2020 «Про затвердження Порядку надання інституційної підтримки у формі грантів суб'єктам видавничої справи». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1075-20>
20. Національна стратегія розвитку бібліотечної справи в Україні до 2030 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України». URL: https://ula.org.ua/images/Strategiya_bibliotek_2030.pdf
21. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. Цифрові бібліотечно-інформаційні ресурси у розбудові наукового сегменту національного інформаційного простору. 2021. Режим доступу: <https://irbis-nbuv.gov.ua/everlib/item/er-0003844>

22. Програма розвитку ООН в Україні, Українська бібліотечна асоціація. Конкурс грантових пропозицій : зміцнення інституційної спроможності бібліотек - хабів цифрової освіти. 2022. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/konkurs-hrantovykh-propozytsiy-zmitsnennya-instytutsiynoyi-spromozhnosti-bibliotek-khabiv-tsyfrovoyi-osvity>
23. Сбітнєва О. А. Бібліотеки України у системі міжнародних грантових програм. Бібліотечний вісник. 2019. № 6. С. 24-30.
24. Соловійова Н. В., 2020. Фінансова автономія університетів: міжнародні практики // Економіка та управління. № 3. С. 91-95
25. Статистика УКФ 2018-2023. Аналітичний звіт // Поточний архів Українського культурного фонду. Спр.10-05. Арк.23
26. Терещук Г. І. Грантова діяльність університету як чинник інтернаціоналізації вищої освіти. Вища школа. 2020. № 2. С. 34–41.
27. Шевченко І. Грантова діяльність та фандрейзинг закладів вищої освіти. Nauka i Tehnika S'ogodni, Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public Administration, 2023. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7\(21\)-373-382](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7(21)-373-382)
28. Шурубенко У.О. Діяльність бібліотек в умовах війни : методичний poradnik бібліотекаря / Чернігівська ОУНБ ім. В. Г. Короленка; уклад. О. Шурубенко ; відп. за вип. В. Примак. Вип. 9. Чернігів, 2022. 64 с.
29. Як подати заявку до Українського культурного фонду. Український культурний фонд. URL: https://ucf.in.ua/p/how_to_apply
30. Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review.
31. Carman, J. G. (2007). Evaluation Practice among Community-Based Organizations: Research into the Reality. American Journal of Evaluation, 28(1), 60–75.
32. Ebrahim, A. (2010). Accountability. У Н. К. Anheier & S. Toepler, International Encyclopedia of Civil Society (p. 885–904). Springer.
33. Craft.io. Best product management software. URL: <https://craft.io/>

34. European Union Delegation to Ukraine. Culture and Creativity Programme: Ukraine report (2022) URL: <https://eu4culture.org.ua>
35. Goethe-Institut Ukraine: Förderung von Bibliotheken und digitalen Projekten (2020–2024) URL: <https://www.goethe.de/ins/ua/uk>
36. Grant agreement preparation - negotiate your grant successfully. accelopment. URL: <https://accelopment.com/services/grant-preparation/>
37. Grant process flowchart: the entire grant application and grantmaking process. Foundant Featured Content. URL: <https://resources.foundant.com/blog/grant-process-flowchart>
38. Grant project management: how to plan, write and submit your grant on time. Foundant Featured Content. URL: <https://resources.foundant.com/blog/grant-project-management>
39. Grant Proposals (or Give me the money!) URL: <https://writingcenter.unc.edu/tips-and-tools/grant-proposals-or-give-me-the-money/>
40. Grants management training - strategic grants. Strategic Grants. URL: <https://www.strategicgrants.com.au/training/>
41. House of Europe. URL: <https://houseofeurope.org.ua/about-us>
42. IREX в Україні: звіт про реалізацію програми «Медіаграмотність для бібліотек» (2019–2023) URL: <https://irex.org>
43. Key Stages in the Grant Management Lifecycle for Grantmakers and Recipients. surepact. URL: <https://surepact.com/blog/grant-management-lifecycle/>
44. National Erasmus+ Office in Ukraine. Open Projects in Library Sector (2021–2024) URL: <https://erasmusplus.org.ua>
45. Negotiating a grant contract. Funding Centre URL: <https://explore.fundingcentre.com.au/help-sheets/negotiating-contract>
46. Roadmunk: Product Roadmap Software & Roadmap Tool. Roadmunk. URL: <https://roadmunk.com/>
47. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). The Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213–248.

48. Tactiv's Ultimate Guide to Grants Management. Enquire Grant, Contract and Impact Reporting Management Software. URL: <https://tactiv.net/knowledge-articles/ultimate-guide-to-grants-management/>
49. U.S. Agency for International Development. U.S. Agency for International Development. URL: <https://www.usaid.gov/>
50. USAID. Програма сприяння громадській участі: кейси бібліотек-партнерів у проєкті DOBRE (2020–2023) URL: <https://dobreprogram.org>