

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий центр заочно-дистанційного навчання
Кафедра національної безпеки та політології

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему: «Реалізація музейних проєктів за підтримки Українського культурного
фонду як складова державної політики у сфері культури»

Виконав студент 2 курсу, групи ЗМПУА-2
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Брижук Андрій Вікторович

Науковий керівник – кандидат наук з
державного управління, доцент

Шершньова Олена Володимирівна

Рецензент – кандидат наук з державного
управління, доцент

Штурхецький Сергій Володимирович

Острог, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ	12
1.1. Державна культурна політика: сутність, принципи та інструменти реалізації	12
1.2. Грантова підтримка як механізм державної політики у сфері культури ..	18
1.3. Роль Українського культурного фонду в системі державного управління культурою	22
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ МУЗЕЙНИХ ПРОЄКТІВ ЗА ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКОГО КУЛЬТУРНОГО ФОНДУ	28
2.1. Нормативно-правова база та конкурсні процедури УКФ у контексті роботи музеїв	28
2.2. Аналіз грантових угод, звітності та рейтингових списків музейних проєктів	35
2.3. Співпраця музеїв із громадськими організаціями та благодійними фондами у грантовій діяльності.....	40
РОЗДІЛ III УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ МУЗЕЙНИХ ПРОЄКТІВ У КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	49
3.1. Проблеми та виклики реалізації музейних проєктів за підтримки УКФ ..	49
3.2. Напрями підвищення ефективності проєктного менеджменту в музейних установах.....	55
3.3 Рекомендації щодо удосконалення державної політики та грантових програм для музейної сфери	59
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	74
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах формування демократичної, відкритої та європейсько орієнтованої держави культура відіграє ключову роль як чинник зміцнення суспільної стійкості, розвитку громадянської ідентичності та збереження національної спадщини. Культурні інституції, зокрема музеї, стають не лише осередками збереження історичної пам'яті, але й майданчиками для суспільного діалогу, неформальної освіти та інновацій у публічному управлінні. У зв'язку з цим посилюється увага держави до ефективних механізмів підтримки культурного сектору, серед яких грантові інструменти є найбільш прозорими, гнучкими та такими, що відповідають європейським практикам.

Особливої ваги тема набуває в контексті євроінтеграційного курсу України. Угода про асоціацію з ЄС та участь у програмах Creative Europe, Horizon Europe, EU4Culture вимагають модернізації підходів до управління культурними процесами, впровадження проектного менеджменту та підвищення інституційної спроможності культурних організацій. Український культурний фонд (далі – УКФ), створений як інструмент реалізації державної культурної політики, став ключовою ланкою в наближенні національної системи фінансування культури до європейських стандартів – відкритості, конкурсності, незалежної експертизи та орієнтації на результат.

У цьому контексті музейні установи опинилися серед найактивніших бенефіціарів програм УКФ, адже грантова підтримка дозволяє їм долати хронічне недофінансування, впроваджувати інклюзивні рішення, цифрові технології, розширювати освітні й дослідницькі програми. В умовах повномасштабної війни їхня роль лише посилилася – музеї виконують функції збереження культурної спадщини, документування воєнних подій, підтримки громад, формування національної стійкості. Тому держава зацікавлена у підвищенні ефективності механізмів фінансування музейної сфери.

Окремого значення набуває питання співпраці музеїв із громадськими організаціями та благодійними фондами, які часто виступають заявниками проєктів, що дозволяє обходити надмірну зарегульованість державних і комунальних закладів. Така взаємодія сприяє підвищенню гнучкості, інноваційності та мобільності музейних проєктів, що є важливим елементом сучасного публічного управління.

Таким чином, дослідження реалізації музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду є актуальним як з огляду на трансформацію державної політики у сфері культури, так і в контексті інтеграції України до європейського культурного простору. Воно дозволяє оцінити ефективність грантових механізмів, визначити виклики та сформулювати рекомендації для подальшого розвитку музейної сфери та державного управління культурою.

Стан наукової розробленості теми дослідження. Проблематика державної підтримки культурних інституцій, грантових механізмів розвитку культури та ролі Українського культурного фонду у трансформації культурної політики активно привертає увагу науковців, однак рівень комплексності досліджень суттєво варіює залежно від галузевого підходу. Найбільш системні сучасні напрацювання належать українським дослідникам, серед яких: О. Комарніцька, О. Кулініч, А. Гаврашенко, А. Бондаренко, Л. Смакова, О. Дмитренко, М. Чорна, С. Гаврилович, В. Мамедова, О. Шершньова та ін..

У працях О. Комарніцької [6;48;46;47] значна увага приділена проєктній діяльності культурних інституцій, зокрема питанню транслювання цінностей сталого розвитку, а також культурній присутності України у світі через діяльність УКФ та Українського інституту. Авторка підкреслює важливість грантових інструментів як інструменту модернізації сектору, однак її дослідження зосереджені переважно на культурній дипломатії та зовнішній проєктній діяльності.

О. Кулініч та А. Гаврашенко [50] аналізують УКФ як суб'єкта публічної культурної політики, розглядаючи функції Фонду, механізми експертизи та принципи державного фінансування у культурній сфері. Їхні праці містять

концептуальні підходи до розуміння місця УКФ у системі державного управління культурою, але не акцентують увагу саме на музейних проєктах. А. Бондаренко [13] досліджує грантову підтримку окремих секторів культури (насамперед музичної), демонструючи, як УКФ впливає на розвиток окремих напрямів. Ці матеріали корисні для оцінки ефективності грантових програм, однак музейна тематика подається опосередковано.

У працях Л. Смакової [70] аналізуються тенденції фінансування культурно-мистецьких проєктів та роль інституційної підтримки в культуротворчих процесах. Дослідження дозволяють простежити загальні фінансові виклики культурних інституцій, але не містять розгорнутого аналізу саме проєктів музеїв. О. Дмитренко [31] акцентує увагу на співпраці третього сектору з УКФ як прикладі партнерства між державою та громадськими організаціями, що є надзвичайно важливим у контексті даного дослідження, оскільки музейні заклади часто реалізують проєкти саме через ГО. Водночас дослідниця зосереджується на моделі партнерства загалом, не аналізуючи специфіку музейних інституцій.

М. Чорна [80] та інші дослідники [32;38;83;13] сфери креативних індустрій вивчають діяльність УКФ у контексті грантової підтримки інноваційних та креативних проєктів. Їхні праці висвітлюють особливості фінансування нових форматів культурного продукту, проте не фокусуються на специфіці музейної справи.

У контексті збереження культурної спадщини та роботи музеїв важливими є дослідження О. Кадол [5], яке аналізує роль музеїв у збереженні спадщини в умовах війни, та Ю. Трач [73], що розглядає феномен культурної спадщини як об'єкта охорони та публічної політики. Однак жодне з цих досліджень не дає системного аналізу грантової діяльності музеїв.

Особливе місце посідає монографія О. Шершньової [82], де комплексно досліджено розвиток культурного простору в громадах Рівненщини, використано соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю, фокус-групи), а також запропоновано рекомендації для місцевої культурної політики. Хоча у

монографії не аналізується діяльність УКФ як окремого інституту, її методологічні підходи є релевантними для дослідження музейних проєктів у контексті публічного управління.

У сукупності проведений аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що в українській науці сформовано теоретичні підходи до вивчення державної культурної політики, грантових механізмів та інституційної підтримки культури, однак комплексне дослідження реалізації музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду – практично відсутнє. Це особливо стосується розгляду теми з позицій галузі «Публічне управління та адміністрування», де акценти робляться на інституційних механізмах, управлінських моделях, принципах фінансування та ефективності державної політики.

Таким чином, ступінь наукової розробленості теми можна охарактеризувати як частково розроблений: існує значна кількість праць, присвячених культурній політиці та діяльності УКФ загалом, проте бракує комплексних досліджень, спрямованих саме на аналіз реалізації музейних проєктів у рамках грантових програм УКФ, що й зумовлює актуальність і наукову новизну цієї магістерської роботи.

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та узагальнення механізмів реалізації музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління грантовими інструментами у сфері культури, що дозволить удосконалити підходи державної політики та практику публічного управління у реалізації музейних проєктів в Україні.

Для реалізації мети було поставлено такі **завдання дослідження**:

1. Узагальнити теоретичні підходи до розуміння публічної політики у сфері культури та визначити місце грантових механізмів у системі державного управління культурним розвитком.
2. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення діяльності Українського культурного фонду та встановити його роль у

формуванні сучасних інструментів підтримки культурних та музейних інституцій.

3. Виявити та систематизувати особливості реалізації музейних проєктів, що були підтримані УКФ у 2018–2024 роках, з акцентом на механізми управління, моделі співпраці та результативність.
4. Оцінити ефективність взаємодії музеїв із громадськими організаціями та благодійними фондами в умовах грантового фінансування та виокремити проблеми й бар'єри, що виникають у процесі реалізації проєктів.
5. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управлінських механізмів реалізації музейних проєктів за підтримки УКФ та обґрунтувати шляхи підвищення результативності державної політики у сфері культури.

Об'єкт дослідження: Процес державної політики у сфері культури, зокрема механізми державної підтримки культурних та музейних інституцій через інструменти грантового фінансування.

Предмет дослідження: Особливості, механізми та закономірності реалізації музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду, а також управлінські підходи, моделі взаємодії та інструменти, що забезпечують їх ефективність у контексті державної політики у сфері культури.

Методологія дослідження. Методологічну основу роботи становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, застосованих у послідовності, що відповідає логіці дослідження. Центральним підходом є системний підхід, який дав змогу розглядати державну політику у сфері культури як комплексну багаторівневу систему, усередині якої функціонує Український культурний фонд як інституція, що забезпечує реалізацію грантових інструментів та підтримку культурних і музейних проєктів. Застосування структурно-функціонального підходу дозволило простежити роль і місце УКФ у цій системі, охарактеризувати його функції, процедури та механізми взаємодії з культурними інституціями.

У процесі роботи було використано методи аналізу та синтезу, завдяки яким опрацьовано нормативно-правові документи, грантові угоди, звітність, матеріали грантових сезонів, а також наукові публікації, присвячені культурній політиці та діяльності УКФ. Застосування цих методів дало можливість визначити теоретичні засади грантової підтримки та окреслити коло проблем, пов'язаних із реалізацією музейних проєктів.

Порівняльний метод став ключовим для аналізу грантових програм різних років, оскільки дав змогу зіставити особливості реалізації музейних проєктів у динаміці 2018–2024 років, виявити тенденції розвитку, характерні зміни у вимогах до заявників та механізмах підтримки. Для роботи з великим масивом описів проєктів застосовано контент-аналіз, що дозволив виокремити основні теми, управлінські моделі, підходи до взаємодії музейних інституцій із громадськими організаціями, а також визначити напрями інновацій, які найчастіше підтримує УКФ.

Статистичний метод було використано для кількісного узагальнення даних щодо географії, напрямів та інституційних форм реалізації музейних проєктів. На його основі сформовано вибірку проєктів, узагальнену в окремому додатку, що слугувала емпіричною базою дослідження. Елементи експертного оцінювання дозволили визначити ключові проблеми та особливості співпраці музеїв із громадськими організаціями, які часто виступають грантоотримувачами.

Комплексне застосування зазначених методів забезпечило можливість розглянути реалізацію музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду крізь призму публічного управління, поєднавши теоретичний аналіз із практичними висновками щодо ефективності грантових механізмів у сфері культури.

Наукова та практична значущість. У дослідженні вперше встановлено особливості реалізації музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду у контексті публічного управління, які полягають у визначенні специфічних механізмів грантової взаємодії між музеями,

громадськими організаціями та державними інституціями, що дозволяє розглядати грантові інструменти УКФ як окремий компонент державної політики у сфері культури.

Обґрунтовано та узагальнено механізми управління музейними проєктами, які включають моделі співпраці між музеями та ГО, інституційні обмеження, динаміку застосування інноваційних практик та інклюзивних рішень у проєктах 2018–2025 років, що дає змогу поглибити наукове уявлення про ефективність грантової підтримки в умовах сучасної культурної політики.

Визначено та систематизовано закономірності реалізації музейних проєктів в Україні на основі емпіричного аналізу 71 грантового кейса УКФ, які проявляються в тому, що музеї дедалі частіше спираються на партнерства з громадськими організаціями, застосовують цифрові технології, розширюють інклюзивний компонент і демонструють зростання регіональної активності.

Удосконалено підхід до оцінювання діяльності Українського культурного фонду у сфері підтримки музеїв, що полягає у запропонованому поєднанні кількісного аналізу, змістового контент-аналізу та оцінювання інституційних моделей співпраці, яке забезпечує цілісну картину ефективності грантової підтримки.

Розроблено пропозиції щодо підвищення результативності державної політики у сфері грантового фінансування музейних проєктів, які передбачають оптимізацію процедур, розширення доступності програм, посилення інституційної спроможності музеїв і вдосконалення системи взаємодії між державою та громадським сектором.

Результати дослідження можуть бути використані:

- у практиці державних і муніципальних органів влади під час формування та коригування політики у сфері культури та грантової підтримки;
- Українським культурним фондом – для удосконалення програм підтримки музейних інституцій;

- музеями та громадськими організаціями – для підвищення ефективності проєктного менеджменту й планування партнерських грантових ініціатив;
- у навчальному процесі закладів вищої освіти у дисциплінах «Публічне управління культурою», «Культурна політика», «Проектний менеджмент у сфері культури»;
- у подальших наукових дослідженнях, присвячених державній підтримці культури, інституційному розвитку музеїв та грантовим підходам у публічному управлінні.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури та додатків.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади державної політики у сфері культури та охарактеризовано грантові інструменти як механізм публічного управління культурним розвитком. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення діяльності Українського культурного фонду, його місце і функції в системі державної підтримки культурних інституцій. Особлива увага приділена ролі грантових механізмів у трансформації музейної сфери та модернізації культурної інфраструктури.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз реалізації музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду у 2018–2024 роках. На основі емпіричної бази опрацьовано 71 проєкт, визначено їхні особливості, динаміку, географію, напрями реалізації та моделі управління. Розкрито специфіку партнерства музеїв з громадськими організаціями та благодійними фондами, охарактеризовано бар'єри та фактори успішності реалізації грантових ініціатив.

У третьому розділі сформульовано практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів державного управління у сфері грантової підтримки музейних інституцій. Запропоновано шляхи оптимізації процедур УКФ, посилення інституційної спроможності музеїв, розвитку партнерств із громадським сектором та підвищення ефективності культурної політики на

національному й регіональному рівнях. Окреслено можливості застосування результатів дослідження в практиці публічного управління та подальших наукових розробках.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати кваліфікаційного проєкту апробовані під час XXX наукової викладацько-студентської конференції «Дні науки» Національного університету «Острозька академія» (Острог, 16 травня 2025 року) з виступом на тему «Реалізація музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду як частина державної політики у сфері культури», у статті - Shershnova, O., & Bryzhuk A. (2025). Practices of implementing museum projects with the Ukrainian Cultural Foundation's support: problems and recommendations. *Public Management and Policy*, 11(15). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.11>. [10], у виступі на конференції – Брижук А. Реалізація музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду як складова державної політики у сфері культури // Проблеми культурної ідентичності в ситуації сучасного діалогу культур : програма XVIII Міжнародної наукової конференції, 22–23 травня 2025 р., Острог. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2025. , а також у виступі – Брижук А. Реалізація музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду як складова державної політики у сфері культури // Феномен культури постглобалізму: культурна демократизація, креативні простори та культурні політики : програма VI Міжнародної науково-практичної конференції, 27–28 листопада 2025 р. Маріупольський державний університет, 2025.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

У розділі розглянуто концептуальні підходи до розуміння державної політики у сфері культури та проаналізовано її ключові принципи, інструменти та механізми реалізації в сучасних умовах. Особливу увагу приділено ролі грантового фінансування як елемента публічної культурної політики та визначено місце Українського культурного фонду у системі державного управління культурними процесами. На основі аналізу нормативно-правових документів і наукових підходів обґрунтовано значення інституційної підтримки культурних та музейних інституцій для забезпечення сталого розвитку культурного сектору.

1.1. Державна культурна політика: сутність, принципи та інструменти реалізації

Державна культурна політика є системою управлінських рішень і механізмів, спрямованих на формування, розвиток і підтримку культурного середовища, забезпечення доступу громадян до культурних благ та збереження національної спадщини. Її сутність полягає у поєднанні регуляторних, фінансових, інституційних та інфраструктурних заходів, які формують умови для сталого розвитку культури в державі та забезпечують реалізацію конституційних гарантій у сфері культурних прав громадян.

У теоретичних працях українських дослідників (О. Кулініч, А. Гаврашенко, О. Комарніцька, Л. Смакова та ін.) підкреслюється, що сучасна культурна політика має спиратися на принципи демократичності, субсидіарності, участі громадськості та підтримки інституцій культури [50;48;70]. Згідно з сучасними концептуальними підходами, представленими в

дослідженнях із культурної політики та розвитку креативних індустрій, культура дедалі частіше розглядається не лише як гуманітарна сфера чи простір символічного виробництва, а як потужний інструмент розвитку людського капіталу, локальних спільнот і суспільної стійкості. У міжнародних документах ЮНЕСКО, Європейського Союзу та ООН культура визначається як один із базових чинників сталого розвитку, здатний забезпечувати синергію між соціальними, економічними та інституційними змінами [53]. Зокрема, у контексті Цілей сталого розвитку ООН вона відіграє роль каталізатора освітніх трансформацій, розвитку інноваційної інфраструктури, зміцнення інклюзивності та розширення участі громад у виробленні культурного продукту [16;53]. Саме через культурні інституції, зокрема музеї, суспільство отримує доступ до критичного осмислення минулого, формування ідентичності, інтеграції різних соціальних груп і вироблення нових моделей громадської взаємодії [47, с.334]. Таким чином, культура перетворюється на стратегічний ресурс, що одночасно працює на зміцнення національної єдності, підвищення соціальної згуртованості та забезпечення стійкого розвитку в умовах воєнних і поствоєнних викликів [54].

Європейський підхід до розвитку культури та креативних індустрій підкреслює стратегічну роль культурного сектору як чинника економічного зростання, зайнятості та соціальної згуртованості. У Резолюції Європейського Парламенту «On promoting the European cultural and creative sectors as sources of economic growth and job creation» зазначено, що «культурні та креативні індустрії становлять один із найбільш динамічних секторів економіки ЄС, які генерують високі показники доданої вартості та забезпечують близько 8,5 млн робочих місць» [3]. Важливо, що документ наголошує на необхідності підтримки інституційної спроможності культурних організацій, спрощення доступу до фінансування та розвитку партнерств між державними й недержавними інституціями. Це напряду корелює з українським контекстом, де музеї, як частина ширшої культурної екосистеми, потребують зміцнення фінансової автономії, професіоналізації менеджменту та удосконалення грантових інструментів. Орієнтація на європейські стандарти, зафіксована в резолюції,

підсилює аргумент щодо необхідності реформування механізмів державної культурної політики в Україні, зокрема в частині підтримки музейних інституцій.

Принципи сучасної державної культурної політики визначені у законодавстві України, зокрема у Законах «Про культуру», «Про охорону культурної спадщини» та у галузевих нормативних актах. Вони включають: доступність культурних благ, збереження культурної спадщини, підтримку культурного розмаїття, підтримку творчості та інновацій, децентралізацію управління, прозорість і конкурсність розподілу державних ресурсів, інклюзивність. У європейському контексті ці принципи корелюють зі стратегічними документами ЄС, зокрема програмою «Creative Europe», та підходами ЮНЕСКО до управління культурними процесами [47].

Одним із ключових інструментів реалізації культурної політики є грантове фінансування, що забезпечує прозору та конкурсну підтримку інституцій і проєктів. В Україні цей механізм інституційно закріплений через діяльність Українського культурного фонду, створеного відповідно до Закону України «Про Український культурний фонд» [36]. За цим законом, УКФ виконує функції реалізації державної політики у сфері культури шляхом надання фінансової підтримки культурним та мистецьким проєктам на конкурсних засадах. У статті 3 Закону прямо зазначено, що Український культурний фонд створюється з метою «сприяння розвитку культури і мистецтв в Україні, забезпечення сприятливих умов для розвитку інтелектуального потенціалу нації», а також для «фінансування проєктів у сфері культури і мистецтв на конкурсних засадах» [36]. Порядок використання бюджетних коштів визначено постановою КМУ від 13.05.2020 р. [57], що регламентує напрями підтримки, механізми фінансування та критерії оцінювання проєктів. Ця постанова встановлює, що грантова підтримка здійснюється на умовах конкурсності, цільового використання коштів та відповідальності виконавців за дотримання графіків реалізації, що забезпечує високий рівень прозорості та підзвітності у сфері культурного фінансування. Таким чином, нормативне середовище створює чіткі інституційні рамки

діяльності УКФ та формує правила, які регулюють оцінювання, відбір та підтримку культурних проєктів у межах державної політики.

У дослідженні О. Дмитренко наголошено, що інструменти грантової підтримки сприяють посиленню партнерства між державою та громадським сектором, створюючи більш гнучкі умови для реалізації культурних ініціатив порівняно з традиційними бюджетними механізмами [31]. Науковці (М. Чорна [80], В. Мамедова [54], С. Гаврилович [16]) підкреслюють, що грантові програми стимулюють інноваційність, цифровізацію, інклюзивність та інтеграцію культури в суспільний розвиток.

Ефективність державної політики у сфері культури значною мірою визначається тим, наскільки її інструменти здатні відповісти на актуальні виклики часу – від воєнних загроз і масштабних ризиків для матеріальної та нематеріальної культурної спадщини до необхідності цифрової трансформації та розширення культурної участі громад у різних регіонах країни. В умовах повномасштабної війни ці виклики загострюються, і культура дедалі частіше розглядається як елемент національної безпеки, соціальної стійкості та політики пам'яті, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері культурної політики [47 с. 332]. Саме тому інституції, що здійснюють грантове фінансування, набувають стратегічного значення: вони не лише забезпечують прозорий розподіл державних ресурсів, а й формують середовище для інновацій, інклюзії та модернізації культурної інфраструктури.

У цьому контексті роль Українського культурного фонду суттєво зростає. Відповідно до ст. 3 Закону України «Про Український культурний фонд», Фонд створений для «сприяння розвитку культури і мистецтв в Україні, формування сприятливих умов для розвитку інтелектуального потенціалу нації» [36] та реалізує державну політику через конкурсну підтримку проєктів. Це відповідає стратегічним документам держави у сфері культури, зокрема Стратегії розвитку УКФ 2023–2027 рр. [72], яка наголошує на пріоритетах інклюзивності, інноваційності, цифрового розвитку та підтримки культурної спадщини.

Водночас діяльність УКФ корелює з міжнародними підходами до ролі культури у сталому розвитку – культура визначається як чинник соціальної згуртованості, інноваційного розвитку та стійкості громад [11]. Саме тому грантові інституції перетворюються на важливий інструмент формування культурної ідентичності, підтримки локальних спільнот, розвитку регіональних культурних екосистем та забезпечення життєздатності культурного сектору у надзвичайно складних умовах війни. У підсумку вони стають не лише фінансовими операторами, а й каталізаторами стратегічних пріоритетів держави у сфері культури, сприяючи збереженню спадщини та зміцненню стійкості українського суспільства.

Таким чином, державна культурна політика постає як багаторівнева система, що поєднує правові, економічні, організаційні та адміністративні інструменти. Вона забезпечує умови для розвитку культури як публічного блага, а грантові механізми, зокрема діяльність Українського культурного фонду, стають одним із ключових засобів реалізації стратегічних завдань культурної політики в Україні.

У «Багаторівневій системі державної культурної політики України» (Таблиця 1.1) видно, що культурна політика функціонує як комплексна, ієрархічно вибудована модель, у якій кожен рівень виконує окрему, але взаємопов'язану функцію. На стратегічному рівні закріплюються правові основи – конституційні норми, профільні закони та державні стратегії, що визначають базові принципи та цілі розвитку культури. Інституційний рівень представлений державними органами, передусім Міністерством культури та інформаційної політики України та Українським культурним фондом, які забезпечують реалізацію державної політики в організаційно-управлінському вимірі. Наступний рівень – інструментальний – поєднує правові, економічні, адміністративні та організаційні засоби впровадження культурної політики, серед яких грантові програми, фінансові стимули, регулятивні документи та механізми моніторингу. Операційний рівень включає безпосередніх виконавців – музеї, громадські організації, культурні інституції, творчі колективи та освітні

установи, які втілюють культурні проєкти на практиці. Важливо, що грантові механізми Українського культурного фонду займають центральне місце в системі як ключовий інструмент реалізації державної політики, спрямований на підтримку проєктів, розвиток культурної екосистеми та забезпечення довгострокового суспільного ефекту.

Таблиця 1.1

Багаторівнева система державної культурної політики України

Рівень	Зміст та основні елементи
1. Стратегічний рівень (нормативно-правові засади)	• Конституція України • Закон «Про культуру» • Закон «Про охорону культурної спадщини» • Закон «Про музеї та музейну справу» • Закон «Про Український культурний фонд» • Стратегії розвитку культури, державні програми, концепції
2. Інституційний рівень (органи реалізації політики)	• Міністерство культури та інформаційної політики України • Український культурний фонд • Український інститут • Державна служба охорони культурної спадщини • Обласні та місцеві управління культури
3. Рівень інструментів (механізми реалізації)	• Правові інструменти: нормативні акти, регламенти, інструкції • Економічні інструменти: гранти, субсидії, бюджетні програми • Організаційні інструменти: планування, програми, інституційні зміни • Адміністративні інструменти: контроль, нагляд, моніторинг, звітність
4. Операційний рівень (виконавці політики)	• Музеї та заповідники • Громадські організації • Культурні інституції • Креативні підприємства • Освітні та наукові установи

* *Складено автором*

Отже, саме узгоджена взаємодія всіх рівнів забезпечує спроможність держави формувати культуру як публічне благо та стратегічний ресурс розвитку суспільства.

1.2. Грантова підтримка як механізм державної політики у сфері культури

Грантова підтримка є одним із ключових інструментів реалізації державної культурної політики, оскільки забезпечує прозорий, конкурсний та інноваційно орієнтований механізм фінансування культурних і музейних проєктів. Її використання дозволяє державі впливати на розвиток культурного сектору не через директивні розпорядження, а через стимулювання творчих ініціатив, підтримку інституційної спроможності та залучення громадського сектору до реалізації культурних програм. Український культурний фонд є центральною інституцією державної політики у сфері підтримки культури та креативних індустрій, виконуючи функцію державного інвестора, що забезпечує конкурсне фінансування інституційних і проєктних ініціатив. Створений у 2017 році на підставі Закону України «Про Український культурний фонд» [36], Фонд став ключовим інструментом реалізації модернізаційних та інноваційних процесів у культурному секторі [45]. На відміну від традиційних бюджетних механізмів, діяльність УКФ побудована на засадах відкритості, експертності та конкурентності, що відповідає сучасним стандартам європейської культурної політики та принципам прозорого управління державними ресурсами.

В українському законодавстві грантова підтримка закріплена насамперед у Законі України «Про Український культурний фонд» [36], який формує правові, організаційні та фінансові засади діяльності Фонду як інституції, відповідальної за реалізацію державної культурної політики. У статті 3 Закону прямо зазначено, що Український культурний фонд створюється з метою «сприяння розвитку культури і мистецтв в Україні, забезпечення сприятливих умов для розвитку інтелектуального потенціалу нації, підтримки культурних та мистецьких ініціатив» [36, с. 3]. Закон підкреслює конкурсний характер підтримки, визначаючи, що Фонд забезпечує «фінансування проєктів у сфері культури і мистецтв на конкурсних засадах через надання грантів» [36, с. 4]. Таким чином, саме грантова модель фінансування розглядається законодавцем

як центральний механізм стимулювання інновацій, модернізації інституцій та підтримки культурного різноманіття. Крім того, у статті 7 Закону наголошено на принципах діяльності Фонду, серед яких: «об'єктивність і неупередженість під час прийняття рішень, прозорість процедур, рівність заявників незалежно від організаційно-правової форми та форми власності» [36, с. 7]. Це формує важливе нормативне підґрунтя для участі музеїв у грантових конкурсах на рівних умовах з іншими суб'єктами культурної сфери, включно з громадськими організаціями, приватними інституціями та незалежними ініціативами.

Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів з підтримки проєктів Українського культурного фонду, деталізує механізми фінансування, процедури звітності та критерії добору проєктів. У пункті 4 Порядку наголошено, що підтримка здійснюється виключно «на конкурсних засадах, відповідно до відкритих критеріїв, визначених умовами програми». У документі також зазначено, що проєкти мають оцінюватися незалежними експертами, а ухвалення рішень повинно ґрунтуватися на принципах «ефективності, цільового використання коштів, публічності та відкритості інформації про результати відбору» [57]. Ці нормативні положення визначають грантовий механізм як ключовий елемент культурної політики держави, орієнтований на підтримку інноваційних, інфраструктурних, освітніх та мистецьких ініціатив. Законодавець таким чином підкреслює, що грантова модель дозволяє забезпечити прозорий розподіл ресурсів, підвищити відповідальність виконавців, а також сформувати конкурентне середовище, у якому культурні інституції здатні розвиватися, впроваджувати нові формати роботи та працювати на довгострокові суспільні результати [80]. Водночас, як демонструє аналіз практики музейних проєктів, ефективність цієї моделі значною мірою залежить від узгодженості грантових процедур із можливостями інституцій, що беруть участь у конкурсах, та від здатності музеїв адаптуватися до сучасних стандартів управління проєктами.

Наукові дослідження підтверджують, що грантові інструменти є ефективною моделлю фінансування культури, особливо в умовах децентралізації

та переходу до європейських стандартів управління [50]. Грантові програми сприяють зростанню інституційної автономії культурних організацій, стимулюють конкуренцію та інноваційність, розширюють участь громад у культурних процесах і створюють підґрунтя для партнерства між державою, приватним та громадським секторами. Особливістю грантової підтримки у сфері культури є її здатність забезпечувати гнучкі управлінські рішення для інституцій, які у межах традиційного бюджетного фінансування часто обмежені жорсткими регуляторними рамками. Це стосується насамперед музеїв та заповідників, які, згідно з чинним законодавством, стикаються з обмеженнями щодо використання коштів, процедур закупівель та кадрових рішень. У цьому контексті співпраця з громадськими організаціями – частий механізм реалізації проєктів, що дозволяє обходити надмірну зарегульованість, зберігаючи при цьому відповідність державним пріоритетам [31].

Грантова форма фінансування також є інструментом забезпечення інноваційності. Дослідження М. Чорної [80], В. Мамедової [54], С. Гаврилович [16] свідчать, що саме грантові кошти найчастіше спрямовуються на цифровізацію, створення інтерактивних експозицій, розвиток інклюзивних практик, віртуальних музеїв, тактильних експозицій, інноваційних методів інтерпретації культурної спадщини. Це дозволяє музеям оновлювати форми роботи, залучати нові аудиторії та підвищувати власну суспільну роль. Управлінська ефективність грантової підтримки також зумовлена тим, що вона дозволяє державі впливати на культурний розвиток не шляхом прямого втручання, а через стимулювання якісних проєктів, які проходять незалежну експертизу і відповідають пріоритетам державної політики. Саме тому в Україні, як і в країнах ЄС, грантова модель підтримки вважається однією з найбільш сучасних та результативних [46].

Ключові пріоритети УКФ на 2026 рік демонструють адаптацію державної культурної політики до умов війни, трансформації культурних потреб та необхідності зміцнення стійкості українського суспільства [74]. Першочерговим напрямом є підтримка створення сучасного культурного продукту, зокрема того,

що осмислює події російсько-української війни, сприяє формуванню національної ідентичності та працює із пам'яттю і травмою [49]. Це відображає тенденції, характерні для європейських культурних фондів, де культура розглядається як механізм суспільного відновлення та рефлексії [46]. Другим важливим напрямом визначено збереження культурної спадщини, особливо у регіонах, які зазнали руйнувань або перебувають під загрозою. Йдеться не лише про фізичне збереження пам'яток, але й про цифрове документування, деколонізацію музейних колекцій, розвиток інклюзивних практик культури пам'яті та підсилення ролі спадщини як фундаменту національної ідентичності [48]. Такий підхід повністю корелює з міжнародними рекомендаціями UNESCO [12] та ICOM [4] щодо роботи культурних інституцій у кризових умовах.

Третім напрямом є підтримка культури на місцевому рівні. УКФ визначає необхідність посилення культурної інфраструктури громад, розвитку діалогових форматів, підтримки локальної ідентичності, а також мобільних культурних програм для регіонів, що постраждали від бойових дій або перебувають у стані тимчасової окупації. Підкреслюється важливість спроможності малих громад, локальних культурних інституцій та активістських ініціатив, що відповідає загальноєвропейському тренду децентралізації та розвитку локальних культурних екосистем [50]. Пріоритетом залишається і підтримка культурного розмаїття – багатонаціональної й мультикультурної тканини українського суспільства. УКФ ставить за мету сприяти розвитку культур національних меншин, етнічних спільнот і корінних народів України, забезпечуючи рівні можливості для культурного самовираження й міжкультурного діалогу [51].

Інклюзивність є ще одним фундаментальним напрямом. Йдеться не тільки про створення безбар'єрного доступу до культури, а й про розвиток травмо-інформованих культурних практик, підтримку дітей та молоді, формування нових форматів культурної освіти та творчого розвитку [42]. Особлива увага приділяється інклюзивним практикам працевлаштування в культурному секторі,

що є актуальним у контексті воєнних втрат та необхідності соціальної адаптації різних груп населення [53].

Завершує систему пріоритетів стратегічний напрям «Партнерство заради розвитку», що передбачає розширення співпраці з міжнародними фондами, урядовими структурами, громадськими організаціями та приватними ініціативами. У цьому вимірі УКФ виступає провідником культурної дипломатії, стимулюючи створення міжнародних проєктів, обмін креативними практиками та зміцнюючи позиції України у світовому культурному просторі [72]. У сукупності місія, візія та пріоритети УКФ формують сучасну модель державного інвестування в культуру, орієнтовану на відновлення, інновації, інклюзію та стійкість. Саме через такі інституції держава здатна не лише підтримувати культурні ініціативи, але й формувати стратегічний культурний розвиток країни в умовах війни та майбутньої відбудови.

Таким чином, грантова підтримка виступає важливим інструментом державної політики у сфері культури, який поєднує конкурсність, прозорість, залучення експертного середовища та стимулювання інновацій. У сучасних умовах, зокрема під час війни, саме грантові інституції, такі як Український культурний фонд, відіграють ключову роль у підтримці музейної галузі, забезпеченні стійкості культурної інфраструктури та збереженні національної спадщини.

1.3. Роль Українського культурного фонду в системі державного управління культурою

Український культурний фонд є центральною інституцією грантової підтримки в Україні, що виконує функції реалізації державної культурної політики, забезпечуючи модернізацію культурної сфери, підвищення її інституційної спроможності та впровадження сучасних європейських стандартів управління. Його діяльність визначена та унормована Законом України «Про Український культурний фонд» [36], у якому прямо зазначено, що УКФ є

інструментом реалізації державної політики у сферах культури, мистецтв, креативних індустрій та культурної спадщини.

Відповідно до Закону, ключовими функціями Фонду є: підтримка культурних проєктів на конкурсних засадах, забезпечення незалежної експертизи, стимулювання інноваційних практик, розвиток міжнародного співробітництва та створення умов для інтеграції української культури у світовий культурний простір. За роки роботи Фонд сформував масштабну екосистему підтримки культурних ініціатив. За інформацією офіційного звіту, упродовж восьми років діяльності було профінансовано 2951 проєкт, загальний обсяг інвестицій держави перевищив 2 млрд грн, а охоплена аудиторія сягнула 56 млн осіб [76]. Такі показники свідчать про значний суспільний ефект і масштаб впливу Фонду як інституції, що формує нові культурні практики, підтримує інновації та сприяє розвитку людського капіталу в культурній сфері.

Підтримка здійснюється у межах кількох секторів, що охоплюють широкий спектр культурних практик – від візуального та аудіального мистецтва до культурної спадщини, літературних ініціатив, перформативного мистецтва та креативних індустрій. Ця секторальна модель визначена у нормативних документах Українського культурного фонду, зокрема в офіційному описі програм та у річних звітах Фонду, де наголошено, що діяльність УКФ охоплює сім основних секторів культурної діяльності: аудіальне мистецтво, візуальне мистецтво, аудіовізуальне мистецтво, культурна спадщина, літературна справа, перформативне та сценічне мистецтво, культурні та креативні індустрії [76].

Багатосекторальність не лише відображає різноманітність культурного поля України, але й створює можливість реалізовувати комплексний підхід до підтримки культури. Застосування різних програм і лотів дозволяє Фонду враховувати специфіку окремих творчих напрямів, а також підтримувати як традиційні форми культурної діяльності (реставрація, збереження спадщини, підтримка музейних експозицій), так і сучасні й експериментальні практики – мультимедійні інсталяції, цифрові платформи, VR/AR-проєкти, інклюзивний дизайн, кроссекторальні партнерства.

Стратегічні документи Українського культурного фонду визначають загальні рамки розвитку культурного сектору та окреслюють цінності, які Фонд транслює через грантові інструменти. У Стратегії УКФ на 2019–2021 роки наголошується, що діяльність Фонду покликана забезпечувати «сталий розвиток культури та креативних індустрій через підтримку інноваційних підходів, підсилення культурної різноманітності та розширення доступу громадян до культурного продукту» [51]. Документ підкреслює важливість системного переходу від пасивного збереження культурної спадщини до активної моделі створення сучасних культурних сенсів, залучення громад і розвитку культурної участі. У цьому контексті музейні проєкти відіграють ключову роль: саме музеї забезпечують неперервність культурної пам'яті та стають платформами для репрезентації локальних і національних ідентичностей. Відповідно, стратегія УКФ і музейна практика взаємодоповнюють одна одну, формуючи спільний напрям – посилення культурної стійкості, доступності та інноваційності. В офіційних документах УКФ підкреслюється, що секторна модель покликана забезпечити «цільове, збалансоване та соціально значуще фінансування різних напрямів культури [72]. Такий механізм дозволяє адаптувати державну грантову політику до динаміки культурного середовища, а також формувати сталі екосистеми, у яких інституції культури, громади та креативні середовища взаємодіють між собою.

Крім того, секторальний підхід сприяє тому, що Фонд може підтримувати одночасно і короткострокові ініціативи (подієві проєкти, фестивалі, виставки), і проєкти стратегічного характеру – цифровізацію колекцій, дослідницькі програми, модернізацію культурної інфраструктури, інклюзивні та освітні програми, що підтверджується відповідними реєстрами [61; 62; 63; 64; 65; 66; 67; 68]. Це забезпечує більш широку гнучкість і здатність реагувати на сучасні виклики, включно з наслідками війни, процесами децентралізації, розбудовою локальних громад та розвитком креативної економіки. У стратегічному циклі 2024–2027 років УКФ визначив нову візію: культура та креативність мають стати чинниками перемоги, відновлення, зміцнення національної ідентичності та

розвитку українських спільнот [72]. Це свідчить про перехід Фонду від інституції підтримки окремих проєктів до інституції стратегічного впливу, яка формує культурні пріоритети й реагує на виклики воєнного часу. Місія Фонду на цей період полягає у сприянні відновленню сучасної екосистеми культури та креативності, яка здатна посилювати творців сенсів і забезпечувати умови для міжсекторальних партнерств на основі спільних цінностей.

Науковці підкреслюють, що роль УКФ у системі державного управління полягає насамперед у переході від адміністративно-розподільчої моделі фінансування культури до конкурсної, незалежної, експертно орієнтованої моделі, що відповідає європейським стандартам [48]. Таким чином, Фонд фактично реалізує модернізаційну функцію, сприяючи формуванню культури прозорого, відповідального та результативного управління бюджетними коштами. УКФ виконує також функцію посередника між державою, громадським сектором та культурними інституціями, забезпечуючи інклюзивність процесів ухвалення рішень. Згідно з дослідженнями О. Дмитренко [31], саме через грантовий механізм держава отримала можливість ефективніше взаємодіяти з громадськими організаціями, які нерідко є реальними виконавцями культурних та музейних проєктів. Такий підхід відповідає практикам країн ЄС, де громадський сектор відіграє ключову роль у реалізації культурних програм і проєктів.

Стратегія розвитку Українського культурного фонду (2024–2028 рр.) ще чіткіше визначає його роль як інституції, що забезпечує трансформацію культурного сектору, зокрема через стимулювання інновацій, цифровізації, інклюзивності, а також підтримку культурної спадщини в умовах воєнних викликів [72]. Важливо, що Фонд акцентує увагу на рівному доступі регіонів, що сприяє зменшенню культурних диспропорцій і формуванню більш збалансованої культурної політики на національному рівні.

Особлива роль УКФ проявляється у сфері підтримки музеїв та заповідників. Останні, як показують дослідження Чорної [80], Мамедової [54], Гаврилович [16], отримують через грантові програми доступ до ресурсів,

необхідних для цифрової трансформації, модернізації експозицій, створення інклюзивних продуктів, популяризації нематеріальної спадщини та формування нової музейної комунікації. Таким чином, УКФ стає каталізатором оновлення музейної сфери, що традиційно має обмежені можливості в умовах державного фінансування.

Важливо підкреслити, що грантові програми УКФ виступають не лише фінансовим механізмом підтримки, але й інструментом впровадження цінностей, управлінських підходів та сучасних політик у музейну сферу. Через конкурсні вимоги, критерії оцінювання, систему звітності та стандарти реалізації проєктів Фонд поступово формує нові норми професійної діяльності – від інклюзивності та цифровізації до прозорості, планування за логікою проєктного менеджменту та орієнтації на результат. Спочатку ці практики реалізуються музеями короткостроково – у межах гранту, проте згодом, після успішної імплементації, вони перетворюються на щоденні робочі інструменти та сталі управлінські підходи. Такий ефект часто описують як механізм «м'якої сили» (soft power) [73] у сфері державної культурної політики: без прямого примусу, але через стимули, стандарти та професійні вимоги, УКФ сприяє модернізації музейних установ, розширенню їхньої компетентності та формуванню нової управлінської культури. Як наслідок, грантові програми стають каталізатором структурних змін, які б не відбулися винятково за рахунок бюджетного фінансування чи традиційних регуляторних механізмів.

У підсумку, Український культурний фонд виконує в системі державного управління культурою інституційну, фінансову, модернізаційну та інноваційну функції, виступаючи ключовим механізмом реалізації стратегічних пріоритетів держави в культурній політиці. Його діяльність забезпечує сталість культурного сектору, підтримку творчих спільнот, розвиток культурної інфраструктури та інтеграцію України у світовий культурний простір. Саме тому роль УКФ у сучасному державному управлінні культурою є визначальною і продовжує зростати в умовах воєнних та післявоєнних викликів..

Висновки до I розділу

У першому підрозділі з'ясовано сутність державної культурної політики та окреслено її ключові принципи, серед яких провідне місце займають доступність культурних благ, підтримка різноманіття, інклюзивність, збереження спадщини, децентралізація та прозорість управління. Аналіз теоретичних підходів та нормативно-правових актів дав змогу визначити, що сучасна культурна політика України формується на перетині гуманітарних, соціальних і управлінських пріоритетів держави, а її реалізація дедалі більше орієнтується на європейські стандарти, спрямовані на зміцнення культурної ідентичності та розвиток культурного потенціалу суспільства.

У другому підрозділі обґрунтовано, що грантова підтримка виступає одним із найефективніших механізмів реалізації державної політики у сфері культури. Визначено, що грантові інструменти забезпечують конкурсність, незалежну експертизу, прозорість розподілу бюджетних коштів, а також створюють умови для інновацій, цифровізації та партнерської взаємодії між державними інституціями, громадським сектором і культурними організаціями. Грантова модель фінансування, закріплена у законодавстві та підзаконних актах, сприяє підвищенню інституційної спроможності організацій культурної сфери та адаптації їх діяльності до сучасних викликів, включаючи воєнні загрози та необхідність збереження культурної спадщини.

У третьому підрозділі встановлено, що Український культурний фонд займає провідну роль у системі державного управління культурою, виконуючи інституційну, фінансову та модернізаційну функції. Доведено, що діяльність УКФ забезпечує інтеграцію європейських управлінських практик у національну культурну політику, сприяє розвитку музейної, мистецької та креативної сфер, підтримує цифрові та інклюзивні проєкти й розширює можливості для участі культурних інституцій у суспільному розвитку. Фонд виступає посередником між державою, музеями та громадським сектором, забезпечуючи гнучкість і результативність реалізації культурних програм.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ МУЗЕЙНИХ ПРОЄКТІВ ЗА ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКОГО КУЛЬТУРНОГО ФОНДУ

У розділі здійснено комплексний аналіз музейних проєктів, реалізованих за підтримки Українського культурного фонду в 2018–2024 роках, на основі узагальнення даних офіційного архіву сезонів та грантових програм УКФ. Розкрито динаміку, географію, тематичні напрями та управлінські особливості проєктів, а також охарактеризовано моделі їх реалізації в співпраці з музеями, громадськими організаціями та іншими інституціями. Особливу увагу приділено інклюзивним, цифровим та інноваційним практикам, що стали ключовими трендами розвитку музейної сфери в контексті грантової підтримки. Результати аналізу дозволяють оцінити ефективність грантових механізмів УКФ і визначити тенденції розвитку музейного сектора України.

2.1. Нормативно-правова база та конкурсні процедури УКФ у контексті роботи музеїв

Нормативно-правова база Українського культурного фонду визначає системний порядок організації конкурсного відбору та реалізації проєктів, що безпосередньо впливає на умови участі музеїв у грантових програмах. Саме нормативні документи Фонду - закон, підзаконні акти, інструкції заявника та порядок проведення конкурсного відбору – формують рамку, у межах якої працюють музейні інституції. Актуальність аналізу цієї рамки посилюється тим, що музейні установи, будучи бюджетними організаціями, стикаються з обмеженнями, які не передбачені для громадського сектору [31], що створює нерівні умови для реалізації проєктної діяльності.

Кореляція між грантовою діяльністю Українського культурного фонду та функціонуванням музеїв в Україні є системною та безпосередньо впливає з

чинного законодавства, яке визначає статус, функції та суспільну роль музейних інституцій. Відповідно до Закону України «Про музеї та музейну справу», музеї виконують суспільно важливу місію зі збереження та популяризації культурних цінностей, забезпечуючи «збирання, вивчення, збереження, експонування та використання музейних предметів і музейних колекцій» [33, ст. 3]. Це означає, що їхня діяльність за своєю природою є наукомісткою, інфраструктурною та довготривалою. Саме тому грантові інструменти, які пропонує УКФ, стають ключовими механізмами розвитку музейної галузі – вони дозволяють фінансувати модернізацію, цифровізацію, збереження спадщини, інклюзивні практики та комунікаційні формати, які зазвичай неможливо реалізувати в межах базового бюджетного фінансування. Важливою складовою нормативного поля є також Закон України «Про охорону культурної спадщини», який встановлює, що держава забезпечує «створення умов для збереження, відновлення та популяризації культурної спадщини» [34, ст. 5]. Музеї є ключовими інституціями у виконанні цих функцій, а грантові програми УКФ, зокрема лоти «Культурна спадщина» [75], «Інклюзивна культура» [42], «Локальна культура» [40], безпосередньо спрямовані на підтримку тих завдань, які визначені законом.

У контексті аналізу нормативно-правової бази, що визначає можливості музеїв у грантовій діяльності, важливо враховувати положення не лише спеціального законодавства у сфері культури, а й регламентів, що безпосередньо стосуються організації музейної роботи. Одним із таких ключових документів є Положення про Музейний фонд України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20.07.2000 № 1147. У документі підкреслено, що музейний фонд становить «сукупність музейних предметів і музейних колекцій, що є культурними цінностями та мають важливе значення для формування національної самосвідомості українського народу» [44, п. 2]. Визначені у Положенні вимоги до обліку, охорони, наукової атрибуції та забезпечення доступності музейних предметів напряду впливають на характер музейних проєктів, які подаються до Українського культурного фонду. Оскільки УКФ

фінансує проекти, спрямовані на збереження, дослідження, оцифрування та популяризацію культурної спадщини, нормативні обов'язки музеїв щодо збереження музейного фонду задають рамки для грантової діяльності та визначають специфіку конкурсних заявок. Таким чином, Положення про Музейний фонд України окреслює стандарти управління культурними цінностями та формує той базовий інституційний контекст, у якому музеї реалізують проекти за підтримки УКФ, адаптуючи конкурсні процедури Фонду до власних законодавчо визначених функцій.

Таким чином, існує пряма кореляція між грантовою підтримкою УКФ та виконанням музеями їхніх законодавчо визначених функцій. Саме грантова діяльність стала одним із небагатьох механізмів, що дозволяє музеям виконувати положення законодавства, зокрема вимогу щодо «збирання, вивчення, збереження, експонування та популяризації музейних предметів [33 ст. 3]. У Порядку, оновленому у 2025 році [57], особливу увагу приділено процедурі експертного оцінювання, яка складається з кількох рівнів: технічна перевірка, індивідуальна експертиза, колегіальна оцінка експертної ради. Для музейних інституцій це має принципове значення, оскільки саме на цих етапах визначається відповідність проекту стратегічним пріоритетам Фонду, рівень інституційної готовності музею, а також реалістичність заявленого бюджету та робочого плану. Важливо підкреслити, що робочий план є обов'язковим додатком до грантової заявки, а після ухвалення позитивного рішення – і до грантової угоди, стаючи основним документом управління проектом, який визначає строки, виконавців, етапність робіт і контрольні точки. Це означає, що проекти музейних інституцій підпорядковуються подвійній системі звітності – перед УКФ та перед своїми органами управління, зазвичай обласним чи міським управлінням культури, яке виконує контрольні та адміністративні функції відповідно до Закону України «Про музеї та музейну справу», де зазначено, що музеї повинні «здійснювати свою діяльність у межах повноважень, визначених власником або уповноваженим органом управління» [33, ст. 8]. Такий двоканальний контроль створює підвищене адміністративне навантаження,

обмежує оперативність реалізації грантових ініціатив та потребує від музейних установ додаткових людських ресурсів, компетентних у проєктному менеджменті, бухгалтерському обліку та юридичному супроводі. У результаті навіть добре підготовлені проєкти можуть стикатися з затримками чи додатковими бюрократичними бар'єрами, що значною мірою впливає на їхню ефективність та дотримання строків виконання.

Особливої уваги заслуговують інструкції заявника та описи ЛОТів (програм), які визначають пріоритетні напрями кожної програми. Інструкції до ЛОТів містять не лише опис цілей, а й конкретні тематичні пріоритети – наприклад, у ЛОТі «Локальна культура» серед визначених пріоритетів є збереження культурної спадщини, підтримка місцевих музеїв, цифровізація колекцій, створення інклюзивних культурних продуктів, зміцнення локальної ідентичності та розвиток культурної участі на місцевому рівні [40]. Інструкції також визначають специфічні вимоги до проєктів: обов'язкові результати, необхідні компетенції команди, вимоги до менеджменту, обмеження щодо витрат, а також критерії, за якими експерти мають оцінювати відповідність заявки пріоритетам програми.

Для музейних інституцій важливим є те, що в інструкціях до ЛОТів часто прямо вказано на необхідність інноваційності, цифрових рішень, доступності, роботи зі спадщиною, застосування інструментів інклюзивності або створення нових форматів експозицій. Це визначає не лише зміст майбутніх проєктів, а й формує стратегічні пріоритети самих музеїв, які прагнуть відповідати конкурсним вимогам та адаптувати свою діяльність до сучасних тенденцій культурної політики [50]. Водночас аналіз грантових угод та нормативних документів засвідчує, що державні та комунальні музеї часто не можуть виступати безпосередніми виконавцями проєктів через низку інституційних та фінансово-правових обмежень, закладених у чинному бюджетному та казначейському законодавстві. Однією з ключових перепон є вимоги щодо порядку авансових платежів, відкриття спеціальних рахунків у Державній казначейській службі, а також необхідність здійснювати закупівлі виключно

через механізми публічних закупівель (Prozorro), що різко ускладнює дотримання строків, передбачених грантовими угодами. Для багатьох музеїв стає проблемою навіть процедура своєчасного оформлення договорів, оплати послуг чи придбання матеріалів, адже бюджетні установи діють у межах жорстко регламентованої системи, у якій будь-яке відхилення потребує додаткових погоджень із органами управління.

Ситуацію ускладнює й правовий режим воєнного стану, оскільки відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» [58]. ДКСУ здійснює платежі бюджетним установам за спеціальними правилами та із суттєвими обмеженнями. У документі прямо зазначено, що пріоритет надається витратам оборонного та критичного призначення, тоді як платежі закладів культури можуть проводитися «в межах наявних залишків та з урахуванням ресурсної забезпеченості». Це часто означає затримки, блокування або перенесення платежів, що робить практично неможливим виконання проєктних календарних планів у строк.

Для даного дослідження було здійснено вибірку з 71 проєкту, основним продуктом яких була створена або модернізована музейна експозиція чи реекспозиція. До частини з них проаналізовано грантові угоди, що дозволило визначити типові труднощі, з якими стикаються музеї – від неможливості оперативно закупити обладнання до необхідності багаторазового коригування робочого плану через казначейські затримки та регуляторні обмеження. Повний перелік проєктів поданий у Додатку 1. Саме тому у близько 80 % музейних проєктів, реалізованих у 2018–2024 роках за підтримки УКФ, формальними виконавцями виступали громадські організації або благодійні фонди, тоді як музеї займали позицію партнерів: надавали змістовну частину, експертну консультацію, доступ до колекцій або простору. Така модель виникла не як структурний вибір установ культури, а як вимушена адаптація до обмеженої фінансової автономії музеїв та недостатньої інституційної спроможності. Дмитренко [31] визначає цю практику як «компенсацію слабкої інституційної

спроможності державних закладів культури», наголошуючи, що саме громадські організації беруть на себе функції оперативного управління ресурсами, гнучкого бюджетного планування та взаємодії з підрядниками. Загалом аналіз показує, що модель «ГО як виконавець - музей як партнер» стала не лише домінантною, але фактично системною у сфері культурної спадщини. Вона дозволила реалізувати значну кількість інноваційних музейних проєктів, однак водночас загострила питання необхідності реформування правового статусу музеїв, посилення їхньої фінансової автономії та модернізації механізмів державного управління у сфері культури.

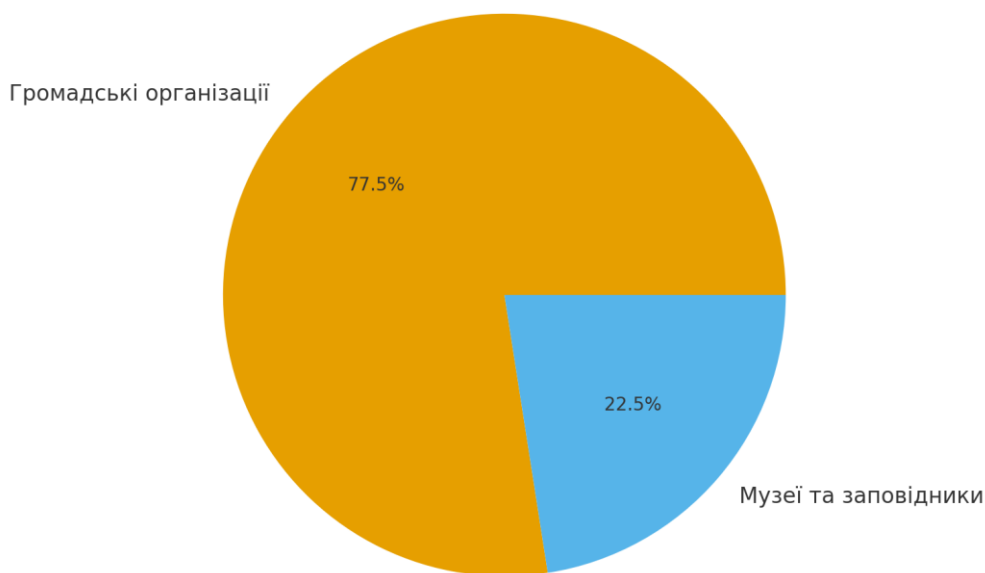


Рисунок 1 Розподіл типів заявників музейних проєктів УКФ*

*** на основі даних Додатку 1**

Показовими у цьому контексті є два музейні проєкти, реалізовані в Острозі у 2021 та 2025 роках, які дозволяють порівняти ефективність і особливості двох різних організаційно-правових моделей. Перший із них – проєкт «Експозиція “Острозька іконописна майстерня”» [21], поданий і реалізований самим Комунальним закладом «Державний історико-культурний заповідник м. Острога». Це приклад класичної моделі, коли музей виступає безпосереднім виконавцем гранту, беручи на себе всі обов’язки щодо управління бюджетом, організації закупівель, моніторингу та звітності. Проєкт був

спрямований на репрезентацію локальної школи іконопису, створення комплексної експозиції на трьох поверхах Острозького замку, демонстрацію технологічного процесу створення ікони та популяризацію феномену «святих, що посміхаються». Попри високий змістовний та науковий рівень, реалізація вимагала значного адміністративного ресурсу через численні казначейські процедури, складність закупівель та необхідність багаторазового коригування робочого плану, що є типовою проблемою для бюджетних установ.

Другий кейс – «Експозиція “Острозькі татари”» [26], реалізований у 2025 році вже за моделлю «ГО як виконавець – музей як партнер», де заявником виступала Громадська організація «Братство імені князів Острозьких». Проєкт передбачав створення сучасної експозиції на першому поверсі Музею книги та друкарства, присвяченої культурній спадщині західних татар – малодослідженої групи, що суттєво вплинула на історію Острога та Волині. Метою було формування полікультурної ідентичності, популяризація традицій та релігійної практики татарської громади, а також інтеграція цієї спадщини в національний наратив. Організаційно проєкт виявився значно мобільнішим: закупівлі, хронометраж, логістика та фінансові операції здійснювалися швидше, оскільки ГО не обмежувалася казначейськими процедурами та мала змогу оперативно управляти бюджетом.

Унікальність цієї ситуації полягає в тому, що обидва проєкти фактично виконувала одна й та сама команда музейників, однак інституційні рамки та правовий статус виконавця кардинально вплинули на операційні процеси. У випадку з музеєм – процес був більш повільним, формалізованим і залежним від органу управління; у випадку з ГО – гнучким, динамічним і краще адаптованим до специфічної логіки грантової реалізації. Це яскраво демонструє структурний дисбаланс між потенціалом музейних фахівців і можливостями музейних інституцій як юридичних осіб, який і зумовлює домінування «партнерської моделі» у сфері культурної спадщини.

Таким чином, нормативно-правова база та конкурсні процедури Українського культурного фонду визначають чітку та прозору логіку підтримки

культурних проєктів, але водночас демонструють низку бар'єрів для державних і комунальних музеїв. Інструкції до програм задають конкретні змістові та стратегічні пріоритети, Порядок конкурсного відбору – суворі процедурні вимоги, а законодавчі обмеження бюджетних установ – значні адміністративні труднощі. Це формує унікальну нормативну екосистему, у якій участь музейних інституцій у грантових програмах можлива, але потребує партнерств, стратегічного планування та адаптації управлінських практик до сучасних вимог грантового фінансування.

2.2. Аналіз грантових угод, звітності та рейтингових списків музейних проєктів

Аналіз грантових угод, звітної документації та рейтингових списків Українського культурного фонду дає можливість простежити реальні механізми реалізації музейних проєктів і виявити закономірності, які не завжди очевидні на рівні нормативних документів. На відміну від концептуальних положень і загальних процедур, саме емпіричний матеріал – угоди, реєстри бенефіціарів, фінальні та проміжні звіти – відображає практику застосування грантових інструментів у музейній сфері. Ця інформація дозволяє оцінити не лише кількісні параметри підтримки, але й особливості бюджетування, кадрової участі, формування партнерств, а також труднощі, які виникають у процесі реалізації проєктів.

Рейтингові списки проєктів дозволяють простежити динаміку участі музеїв у конкурсах та визначити фактори успішності. Для цього було проведено цілеспрямований аналіз архіву програм Українського культурного фонду за 2018–2025 рр., доступного на офіційному сайті Фонду [61; 62; 63; 64, 65; 66; 67; 68]. Методологічно дослідження ґрунтувалося на суцільному відборі проєктів музейного спрямування: до вибірки включалися всі проєкти, у яких основним продуктом була експозиція, реекспозиція, створення музейного простору, цифровізація музейних колекцій або оцифрування музейного фонду. Рейтингові

таблиці сезонів аналізувалися шляхом кодування проєктів за критеріями типу заявника (музей, ГО, БО), року подачі, програми, лоту та результату конкурсу (підтримано/не підтримано). На підставі цього було розраховано частку успішних заявок: відношення кількості підтриманих музейних проєктів до загальної кількості поданих заявок у відповідних лотах і секторах.

Аналіз показує, що середній показник успішності заявок музейного спрямування становить 18–25 %, що є порівняно високим результатом для сектору, який традиційно функціонує в умовах обмежених кадрових, технічних та фінансових ресурсів. Отримані дані також дозволяють простежити окремі закономірності: проєкти, пов’язані з цифровізацією та інклюзією, мали більші шанси на успіх у 2020–2025 рр., тоді як великі інфраструктурні експозиційні проєкти частіше отримували відмови через високі бюджетні ризики. Водночас участь музеїв істотно варіювалася залежно від року, типу програми та кількості організацій, що подавалися у тих самих лотах. Водночас у рейтингових списках простежується чітка тенденція до домінування проєктів, поданих у партнерстві з громадськими організаціями. Це підтверджує загальну модель, виявлену у підрозділі 2.1: для більшості музеїв участь у грантовому конкурсі можлива лише через інституційно гнучкіші структури – ГО або благодійні фонди, які виступають офіційними виконавцями проєктів.

У контексті реалізації музейних проєктів через благодійні організації показовим є кейс проєкту «Острозька академія: 445 років історії вищої освіти в Україні», який виконувався Міжнародним благодійним фондом відродження «Острозької академії». Цей проєкт став одним із наймасштабніших прикладів переосмислення університетської музейної експозиції та демонструє переваги, які отримує музейна інституція, коли заявником виступає благодійний фонд із ширшими фінансовими та організаційними можливостями. Завдяки грантовій підтримці було створено нову інтерактивну експозицію Музею історії НаУОА, яка представляє діяльність Острозької академії від XVI-XVII ст. до її відродження у 1994 році, підсилюючи наратив про розвиток вищої освіти в Україні. Реалізація проєкту дозволила не лише модернізувати презентацію

історичного матеріалу, а й трансформувати музейний простір у сучасний освітній та комунікаційний майданчик, що відповідає потребам різних категорій аудиторій. Важливо й те, що цей проєкт може слугувати моделлю для інших університетських музеїв, оскільки демонструє, як використання зовнішньої інституційної форми (благодійного фонду) може забезпечити більшу гнучкість, оперативність та ефективність реалізації складних експозиційних завдань [71].

Для географічного розподілу було проаналізовано 71 реалізований музейний проєкт підтриманий Українським культурним фондом, яка мали головним результатом створення нових експозицій, весь перелік у таблиці в додатку 1. Усі місця реалізації були приведені до рівня адміністративно-територіальних одиниць, що дозволило сформувати повноцінну картину регіональної активності музейного сектору в межах грантових програм УКФ та оцінити ступінь залучення різних областей України до інституційної грантової діяльності. Отримані результати подано в Рисунку 2.

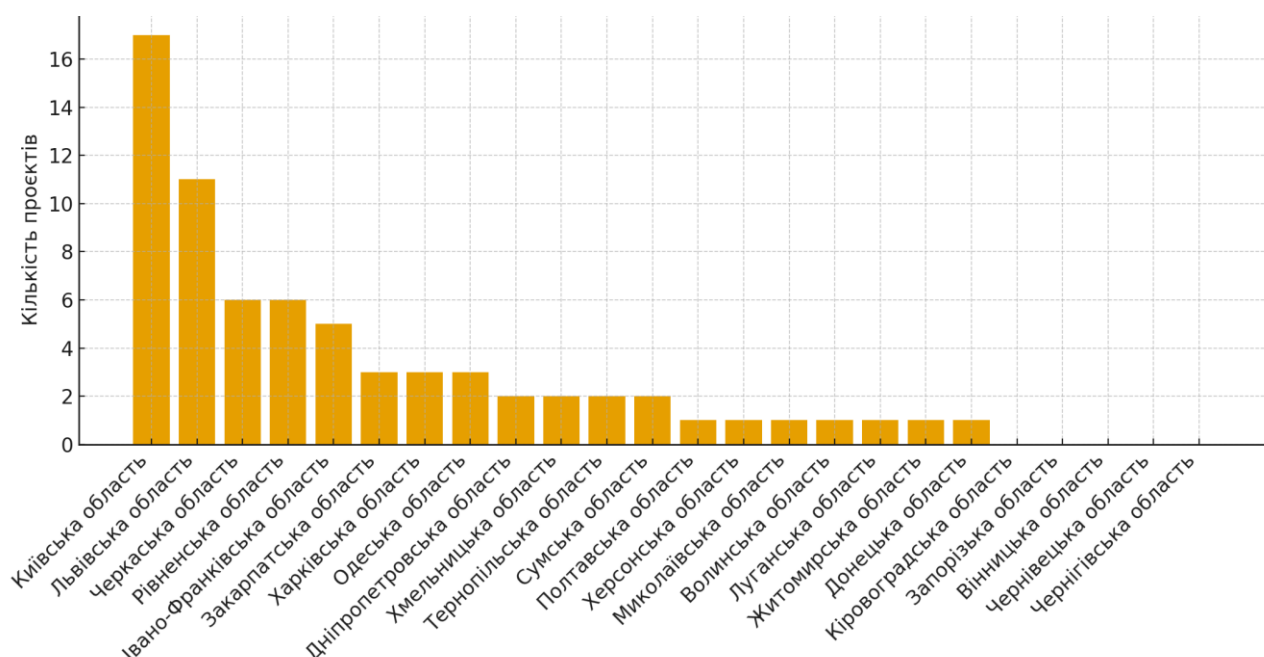


Рисунок 2 Розподіл типів заявників музейних проєктів УКФ*

* на основі даних Додатку 1.

Дані засвідчили суттєву нерівномірність просторового розподілу музейних ініціатив. Найвищу концентрацію проєктів має Київська область, у

якій реалізовано 17 проєктів. Таке домінування пояснюється наявністю значної кількості культурних інституцій, фахівців, а також активних громадських організацій, що забезпечують високий рівень участі у грантових програмах. Другу позицію за кількістю реалізованих проєктів посідає Львівська область (11 проєктів), що відображає потужний культурний потенціал регіону, розгалужену мережу музейних закладів та високий рівень активності креативних спільнот. Третє місце займає Черкаська та Рівненська області (6 проєктів), де виразно проявляється культурна динаміка регіонів, як одних з ключових історичних центрів країни.

Івано-Франківська та Харківська області демонструють середній рівень активності, реалізувавши від трьох до чотирьох проєктів. Цей показник свідчить про розвинені локальні ініціативи та дієві партнерства між музеями, громадськими організаціями та культурними інституціями. У низці інших областей – зокрема Закарпатській, Волинській, Полтавській, Луганській, Херсонській, Тернопільській та Житомирській – кількість реалізованих проєктів коливається від одного до двох, що може вказувати як на точкову активність окремих музеїв, так і на нижчий рівень інституційної спроможності або менш розвинену грантову інфраструктуру.

До прикладу проєкт з Херсонщини «Конкурентоспроможна громада – конкурентоспроможний музей!», реалізований Білозерським районним музеєм імені Дмитра Багалія. Цей кейс є показовим прикладом того, як локальний музей може трансформуватися з планово-збиткової установи на інституцію з потенціалом самоокупності завдяки впровадженню сучасних підходів та інноваційних експозиційних рішень. Проєкт передбачав створення інтерактивної та інклюзивної музейної експозиції, орієнтованої на фізичну та інтелектуальну взаємодію відвідувачів з об'єктами, що повністю змінює традиційну модель «музейної тиші». Така реконфігурація простору була спрямована на підвищення туристичної привабливості музею, включення його до існуючих туристичних маршрутів та стимулювання нових потоків відвідувачів, що має забезпечити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Проєкт також містив важливу

компоненту масштабування - його досвід планувалося поширити серед інших локальних музеїв як модель сталого розвитку й інституційної модернізації [70].

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що просторовий розподіл музейних проєктів УКФ є нерівномірним і залежить від розвитку місцевого культурного середовища, щільності музейної мережі, рівня підготовки фахівців та активності громадського сектору. Водночас присутність реалізованих ініціатив у більшості областей України засвідчує загальнонаціональний характер грантових програм та підтверджує потенціал для подальшого зміцнення регіональних музейних інституцій у сфері культурної спадщини.

Додатковий аналіз свідчить, що серед успішних кейсів музейної сфери представлені проєкти різної природи – від цифрових реконструкцій до інклюзивних рішень і масштабних експозицій – що демонструє широту інструментарію, який Український культурний фонд здатен підтримувати. Так, проєкт «Віртуальний музей спадщини князів Острозьких» [20] став одним із перших прикладів системної цифрової репрезентації локальної культурної спадщини: було створено комплексну 3D-реконструкцію артефактів, інтегровану у відкриту онлайн-платформу, що підвищило доступність фондів та забезпечило нові освітні можливості для музею. Інший проєкт – «Історія на дотик: Чигиринська фортеця» [22] – орієнтований на розвиток інклюзивності: команда створила тактильні моделі архітектурних об'єктів, рельєфні плани та адаптовані маршрути для незрячих і слабозорих відвідувачів, що відповідає сучасним стандартам доступності та стратегії безбар'єрності. Натомість проєкт «Холодний Яр – земля вільних» [23] є прикладом великої наративної експозиції, спрямованої на реконструкцію історичної пам'яті та формування національної ідентичності; він поєднує просторові рішення, мультимедійний контент і сучасні інтерпретаційні практики.

Ці приклади засвідчують, що успішними стають передусім ті музейні ініціативи, у яких збігаються три ключові чинники: відповідність стратегічним пріоритетам УКФ (цифровізація, інклюзивність, локальна культура, спадщина),

високий рівень інституційної спроможності команди (склад експертів, досвід музейного менеджменту, технологічна готовність), а також наявність чіткої концепції інтерпретації культурного змісту. Таким чином, аналіз кейсів демонструє, що гранти УКФ виступають не лише фінансовим інструментом підтримки, а й каталізатором якісних змін у музейному секторі, стимулюючи інновації, цифрову трансформацію та розвиток інклюзивних та освітніх практик. Ці приклади підтверджують висновки Дмитренко щодо того, що музейна сфера потребує інституційних змін, аби відповідати вимогам сучасної грантової моделі [31].

Аналіз грантових угод, звітів та рейтингових списків музейних проєктів демонструє не лише кількісну картину підтримки, а й виявляє управлінські, фінансові та процедурні закономірності реалізації грантових програм. Гранти УКФ стали ключовим чинником модернізації музейної сфери, однак рівень доступності та ефективності їх використання значною мірою залежить від інституційної спроможності музеїв та наявності партнерств з громадськими організаціями. Це підтверджує необхідність удосконалення як нормативної бази, так і внутрішньої організації музейної діяльності, що дозволить повніше використовувати потенціал грантової підтримки у сучасній культурній політиці.

2.3. Співпраця музеїв із громадськими організаціями та благодійними фондами у грантовій діяльності

Хоча законодавство України та нормативні документи Українського культурного фонду передбачають можливість участі у конкурсах будь-якої юридичної особи, включно з державними та комунальними музеями, громадськими організаціями, благодійними фондами, приватними установами та підприємствами, реальна практика грантової діяльності демонструє суттєвий дисбаланс між цими типами учасників. Формально музеї й громадські організації перебувають у рівному становищі: експерти УКФ оцінюють проєкти виключно за змістовими критеріями, відповідністю пріоритетам ЛОТів, інноваційністю,

інституційною спроможністю та обґрунтованістю бюджету [55]. Проте аналіз вибірки музейних проєктів 2018–2024 років показує, що переважна більшість заявок, які були підтримані, подані саме від громадських організацій або благодійних фондів, тоді як музеї найчастіше виступають партнерами, а не безпосередніми грантоотримувачами.

Виникає закономірне питання: чому інституції, які є прямими носіями культурної спадщини та ключовими бенефіціарами проєктів, рідше подаються на гранти як заявники? Причини цього криються передусім у відмінностях економічного та правового режиму діяльності музеїв і ГО, що значною мірою впливає на можливість гнучкого управління грантовими ресурсами. На відміну від музеїв, що обслуговуються Державним казначейством відповідно до Бюджетного кодексу [60, ст. 43], громадські організації працюють через рахунки у приватних банках і не підпадають під бюджетні обмеження. Це означає значно швидші процедури оплати, відсутність необхідності погоджень фінансових операцій у вищих органах управління, а також можливість оперативного укладання договорів із підрядниками та виконавцями. Пояснюючи роль громадських організацій як ключових виконавців музейних проєктів, варто звернутися до правового підґрунтя їхньої діяльності, визначеного Законом України «Про об'єднання громадян». Закон закріплює право громадян на свободу об'єднань та визначає, що громадські організації створюються для «задоволення та захисту законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших інтересів громадян» [37]. Саме ця законодавча норма дозволяє ГО легітимно діяти як агенти культурного розвитку та брати участь у реалізації музейних проєктів, що фінансуються грантовими програмами.

Крім того, ГО не зобов'язані здійснювати закупівлі відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [61, ст.2], який є обов'язковим для більшості державних і комунальних установ. Для музеїв така вимога створює суттєві часові та адміністративні бар'єри: проведення закупівель, оприлюднення оголошень, проходження тендерних процедур та дотримання визначених строків інколи

займає більше часу, ніж триває реалізація гранту [45]. У випадку громадських організацій закупівлі регулюються внутрішніми положеннями, що забезпечує значно більшу гнучкість та швидкість виконання.

У контексті реалізації музейних проєктів через громадські організації показовим є кейс 4REG21-29159 «Реекспозиція залу “Заселення краю та етнографія” КЗ “Покровський історичний музей”», виконаний ГО «Патріоти українського Донбасу». Цей приклад демонструє, як громадські організації можуть ефективно брати на себе повний обсяг проєктних, адміністративних та фінансових функцій, забезпечуючи реалізацію складних експозиційних завдань у закладах культури, що через бюджетні обмеження не здатні виступати заявниками самостійно. Проєкт передбачав комплексну реекспозицію залу, присвяченого історії заселення Покровського краю, з акцентом на фотоспадщині Марка Залізняка – хронікера подій 1920–1930-х років, який документував трансформацію сільського життя, колективізацію, розкуркулення й передумови Голодомору. У результаті реалізації ініціативи було створено не лише оновлену експозицію, але й платформу для суспільного діалогу, що дозволяє працювати з «важкими сторінками» історії через локальну оптику та персональні історії. Реалізація цього проєкту підкреслює важливість громадських організацій як інституцій-посередників, здатних брати на себе ризики, з якими музеї, обмежені казначейськими процедурами та законодавством, впоратися не можуть [72].

Принциповою є і різниця у можливостях оплати праці членів проєктних команд. Музеї, як бюджетні установи, зобов'язані дотримуватися Єдиної тарифної сітки та обмеження щодо додаткової оплати праці – зазвичай не більше 100 % посадового окладу, що встановлено постановою [60]. Це означає, що оклад наукового співробітника регіонального музею рідко перевищує 7–8 тисяч гривень на місяць, навіть якщо він виконує складну організаційну чи технічну роботу в межах гранту. Натомість у проєктах громадських організацій, які не підпадають під обмеження бюджетного законодавства, можливе встановлення ринкових ставок для спеціалістів. Хрестоматійним є приклад грантового проєкту «Слово о полку Ігорієві» [25], у якому розмір винагороди окремих членів

команди досягав 50 000 грн на місяць – суми, які повністю відповідають ринковому рівню оплати висококваліфікованих фахівців, але є абсолютно недосяжними для працівників бюджетних музейних установ. Останні обмежені дією Єдиної тарифної сітки та нормативами, що дозволяють нарахування не більше 100 % надбавок від посадового окладу [60]. Різниця особливо виразно простежується при порівнянні з умовами фінансування музейних проєктів. Так, у грантовому проєкті «Оновлення й модернізація експозиції Музею писанкового розпису – філії Національного музею народного мистецтва Гуцульщини та Покуття імені Й. Кобринського» [24] розмір оплати праці членів проєктної команди становив від 4 000 до 6 000 грн на місяць (відповідно до даних грантової угоди) – тобто фактично співпадав або був нижчим за базовий посадовий оклад музейних працівників. Водночас проєкт мав значну складність: створення нового експозиційного обладнання, оновлення освітлення, підготовка відеоінсталяцій та вітражних композицій, а також розроблення тактильних форм і доступного контенту для людей із порушеннями зору. За обсягом і трудомісткістю завдань такий проєкт не поступається багатьом кроссекторальним ініціативам ГО, однак рівень оплати праці його виконавців у разі нижчий. Не менш важливим є і той факт, що ГО не потребують погоджень фінансових операцій у міських, обласних чи відомчих структурах управління, тоді як музеї часто повинні узгоджувати кожен договір, зміну бюджету або залучення виконавців із керівником галузі чи власником майна. Це затримує реалізацію проєктів і створює ризики невиконання строків – один із найважливіших критеріїв моніторингу грантових програм УКФ.

З огляду на ці фактори, співпраця музеїв із громадськими організаціями стала домінантною моделлю реалізації грантових проєктів у сфері культурної спадщини. Така співпраця дозволяє поєднати інституційну стабільність музею (колекції, експертиза, ресурси, доступ до локацій) із операційною гнучкістю ГО (фінансова мобільність, кадрова свобода, швидкість закупівель). Саме тому у вибірці 2018–2024 років переважна частина проєктів була подана за схемою «ГО – виконавець» та «музей – партнер». Попри численні переваги описаної моделі,

вона має й певні ризики, що впливають на інституційну стійкість музейної сфери. Передусім, функція управління проєктом фактично передається зовнішній організації, а музей опиняється в позиції змістового партнера, відповідального за експертну й культурну складові, але не за фінансову та управлінську частину. Це може послаблювати роль музею в ухваленні рішень і зменшувати його вплив на стратегічне планування проєктних результатів. Водночас практика останніх років свідчить, що саме така модель дозволила реалізувати найбільш інноваційні музейні ініціативи – цифрові платформи, мультимедійні експозиції, інклюзивні продукти та реконструкції об'єктів спадщини, тобто ті напрями, які традиційно важко впроваджувати виключно силами державних інституцій.

Для посилення співпраці музеї та громадські організації часто укладають партнерські угоди, що визначають права сторін, розподіл відповідальності та порядок використання результатів. У багатьох випадках команда музею стає також командою ГО, фактично утворюючи паралельну структуру, здатну діяти оперативніше та ефективніше. Такий підхід не є винятком, а радше усталеною практикою у сфері грантового менеджменту. Показово, що й міжнародні донори враховують ризики реалізації грантів державними установами. Наприклад, у грантових інструкціях Гете-Інституту містилося застереження щодо зменшення ризиків, якщо заявником виступає державний або комунальний заклад культури, що свідчить про розуміння інституційних обмежень бюджетної сфери на міжнародному рівні: «Заявники повинні підтвердити організаційну та фінансову незалежність від державних структур» [63].

Важливою нормативною основою для розуміння співпраці між музеями, громадськими організаціями та приватними структурами є Закон України «Про державно-приватне партнерство». Він визначає базові принципи взаємодії державних та недержавних інституцій у виконанні суспільно значущих функцій. У законі прямо зазначено, що державно-приватне партнерство ґрунтується на принципах «рівності сторін, прозорості, відкритості, добровільності участі, розподілу ризиків між партнерами та ефективності управління ресурсами» [59]. Ці положення напряму корелюють із практикою культурних інституцій, зокрема

музеїв, які increasingly реалізують проекти у співпраці з громадськими організаціями або благодійними фондами. Саме така модель – коли держава зберігає за собою функцію власника та гаранта збереження спадщини, а недержавний сектор бере на себе частину операційної чи фінансової відповідальності – відповідає сучасним підходам до інституційного розвитку культурних закладів.

У сучасних умовах роль громадських організацій як партнерів державних інституцій постійно зростає, що безпосередньо впливає й на сферу культурної політики та реалізацію музейних проєктів. Як слушно зазначає О. Держалюк, «громадські організації стають важливими агентами демократизації, оскільки розширюють спектр суспільних функцій і заповнюють ніші, які держава не встигає або не може ефективно охопити» [30]. Така характеристика повністю корелює з практикою участі ГО у грантових програмах Українського культурного фонду, де саме громадські організації часто виконують роль основних заявників та виконавців музейних проєктів. Це зумовлено їхньою більшою гнучкістю, незалежністю від казначейських обмежень та здатністю адаптуватися до вимог конкурсних процедур. Відтак, трансформація ГО в активних операторів культурних ініціатив може розглядатися як прояв ширших процесів демократизації, у межах яких посилюється участь громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної культурної політики.

Серед провідних українських музеїв спостерігається стійка тенденція створення благодійних фондів або допомогових громадських організацій, які фактично виконують функцію зовнішніх операторів грантових проєктів. Як зазначають дослідники, така модель є реакцією на обмеження інституційної та фінансової спроможності державних і комунальних музеїв, що не можуть повною мірою реалізовувати проєктну діяльність у рамках чинного бюджетного та закупівельного законодавства [31; 69]. Водночас українське законодавство не дозволяє музеям бути засновниками громадських організацій чи благодійних фондів, тому засновниками таких структур стають окремі члени команди музею, які можуть змінитися з часом. На це звертає увагу також Шершньова у

дослідженні сталості інституційних культурних моделей у громадах Рівненщини, наголошуючи, що відсутність чітких правових механізмів супроводу таких організацій з боку інституції породжує ризики для довготривалості результатів проєктів та наступності управління [82].

Міжнародний досвід підтверджує поширеність змішаних моделей, у яких музей працює як державна чи муніципальна інституція, а паралельний фонд або громадська організація відповідає за фандрейзинг, комунікацію з донорами та реалізацію гнучких проєктів. За спостереженнями Комарніцької, подібні моделі забезпечують більшу стійкість культурних інституцій, дозволяючи поєднувати державну підтримку та недержавні ресурси, а також створювати ширшу партнерську мережу у сфері культури [47]. В українському контексті така ситуація є симптомом глибшої проблеми – недостатньої відповідності правового статусу музеїв сучасним вимогам культурної політики та грантового фінансування. Чинні інституційні форми державних і комунальних музеїв, сформовані в рамках бюджетного законодавства, не забезпечують гнучкості, необхідної для реалізації складних культурних проєктів. Це створює потребу в оновленні регуляторного підходу та можливому запровадженні нових інституційних форм – наприклад, автономних установ, публічно-приватних культурних інституцій або спеціальних правових статусів для музейних організацій, які працюють у сфері грантового фінансування. За таких умов держава зможе забезпечити сталий розвиток музейної галузі та зменшити залежність від зовнішніх організацій, зберігаючи при цьому високі стандарти прозорості та ефективності, запроваджені Українським культурним фондом.

Таким чином, співпраця музеїв із громадськими організаціями та благодійними фондами є не просто поширеною, а структурно обумовленою моделлю грантової діяльності в Україні. Вона забезпечує гнучкість, ефективність та можливість залучення компетентних фахівців, проте одночасно демонструє потребу в реформуванні інституційних умов діяльності самих музеїв, щоб вони могли нарівні конкурувати за грантові кошти та повністю реалізовувати власний потенціал у сучасній культурній політиці.

Питання ефективної взаємодії державних та недержавних інституцій у сфері культури має безпосереднє значення для аналізу моделей реалізації музейних проєктів за підтримки грантових програм. Як слушно зазначає А. Крупка, «державно-приватне партнерство у сфері культури дозволяє компенсувати нестачу бюджетних ресурсів, забезпечити гнучкість управлінських рішень та підвищити інноваційність культурних продуктів» [49]. Дослідниця підкреслює, що саме партнерство з громадським сектором і приватними організаціями здатне забезпечити сталість культурних ініціатив, прискорити модернізацію інституцій та підвищити якість культурних послуг. У контексті діяльності Українського культурного фонду це положення набуває особливої актуальності: переважна частина успішних музейних проєктів реалізується саме в моделі «ГО як виконавець – музей як змістовний партнер». Такий формат відповідає логіці державно-приватного партнерства, де ГО фактично беруть на себе роль операторів культурного розвитку, компенсуючи структурні обмеження музейної системи та підвищуючи її інституційну спроможність.

Висновки до 2 розділу

Аналіз практики реалізації музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду у 2018–2024 роках засвідчує, що грантовий механізм став одним із ключових інструментів модернізації музейної сфери, стимулюючи цифрову трансформацію, оновлення експозицій, розширення інклюзивних практик та появу нових форматів культурної комунікації. Вивчення нормативно-правової бази, конкурсних процедур та інституційних умов подання проєктів виявило, що, попри формальну рівність учасників, державні та комунальні музеї стикаються зі значними адміністративними та фінансовими обмеженнями, пов'язаними з бюджетним законодавством, закупівельними процедурами та регуляторними вимогами до звітності. Це підтверджує наявність системного

розриву між нормативною логікою грантової підтримки та реальними можливостями музеїв як суб'єктів проєктної діяльності.

Аналіз грантових угод, звітності та рейтингових списків показав, що успішні музейні проєкти характеризуються високим рівнем інноваційності, активним використанням цифрових технологій та залученням міждисциплінарних команд. Разом із тим, у звітних матеріалах систематично фіксуються труднощі, пов'язані з реалізацією складних технічних чи інфраструктурних рішень у рамках часових та фінансових вимог гранту. Виявлена тенденція до домінування проєктів, поданих від громадських організацій, свідчить про структурну залежність музейної сфери від більш гнучких інституційних форм, які можуть забезпечити ефективне управління ресурсами та дотримання процедурних вимог Фонду. Це вказує на значний рівень формалізованих бар'єрів, які стримують самостійне подання музеїв як заявників. Унаслідок цього актуальною стає необхідність вдосконалення нормативних та організаційних механізмів, спрямованих на підсилення автономності та управлінської гнучкості музейних інституцій, що стане передумовою для подальшого посилення їх участі у грантових програмах та розширення змістового потенціалу сучасної культурної політики України.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ МУЗЕЙНИХ ПРОЄКТІВ У КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ

У розділі розглянуто напрями оптимізації нормативних, інституційних та управлінських механізмів реалізації музейних проєктів у межах державної культурної політики, з урахуванням досвіду грантової підтримки Українського культурного фонду. На основі виявлених проблем і тенденцій запропоновано комплекс рекомендацій щодо підвищення інституційної спроможності музеїв, удосконалення процедур грантової діяльності та розвитку партнерських моделей співпраці. Особлива увага приділена питанням правового статусу музеїв, можливостям їх організаційної модернізації та формуванню нових управлінських підходів, орієнтованих на ефективність, сталий розвиток та інноваційність.

3.1. Проблеми та виклики реалізації музейних проєктів за підтримки УКФ

Досвід реалізації музейних проєктів у рамках грантових програм Українського культурного фонду демонструє, що головними бар'єрами для участі музеїв у конкурсах є не змістовна слабкість їхніх ідей, а обмежена інституційна спроможність, недосконале нормативне середовище та нерівні умови конкуренції між різними типами заявників. У результаті значна частина потенційно важливих та суспільно цінних музейних ініціатив не отримує фінансування, що підтверджується даними рейтингових списків, у яких проєкти музейної тематики стабільно потрапляють до числа високооцінених, але не підтриманих через конкуренцію з іншими секторами.

Однією з ключових проблем є інституційна неспроможність багатьох музеїв працювати в умовах сучасного проєктного циклу, який вимагає високої

швидкості ухвалення рішень, гнучкості бюджетного планування, можливості залучати зовнішніх фахівців та забезпечувати технічне виконання цифрових, мультимедійних або інклюзивних компонентів. Дослідники підкреслюють, що більшість державних і комунальних музеїв залишаються інституціями зі складною адміністративною вертикаллю, низькими посадовими окладами, обмеженими кадровими ресурсами та відсутністю спеціалізованих підрозділів проєктного менеджменту, комунікацій чи фандрейзингу [70; 69]. Як зазначає Дмитренко, саме ці фактори створюють суттєвий дисбаланс між інституціями бюджетної сфери та неурядовими організаціями, які діють у більш гнучкому правовому полі, мають автономію у фінансовому плануванні та здатні оперативно формувати команди під потреби конкретного проєкту [31]. Комарніцька наголошує, що сучасні культурні політики передбачають активну участь закладів культури у грантових програмах, проте реальна спроможність музеїв залежить не лише від змістовної експертизи, а й від організаційної готовності працювати у швидкому конкурентному середовищі [47]. Для більшості регіональних музеїв підготовка якісної грантової заявки фактично вимагає залучення зовнішніх консультантів або виконання додаткових функцій штатними працівниками, заробітна плата яких жорстко обмежена тарифною сіткою, що унеможлиблює адекватну компенсацію проєктної роботи. В результаті рівень конкуренції між музеями та професійними грантовими заявниками – приватними компаніями, громадськими організаціями або креативними агентствами – залишається нерівним від самого початку.

Інституційна спроможність більшості українських музеїв залишається обмеженою через застарілу модель управління, яка походить із радянської адміністративно-командної системи. Музеї функціонують у жорсткій вертикалі підпорядкування, що ускладнює оперативне ухвалення рішень, обмежує автономію в програмуванні діяльності та знижує гнучкість у реагуванні на потреби аудиторій. Бюджетне планування залишається переважно «утриманським», спрямованим на покриття мінімальних видатків (заробітна плата, комунальні платежі), тоді як розвиткові функції, інновації чи стратегічне

планування не забезпечені системно. Більшість цих проблем системно описано в аналітичному дослідженні «Comprehensive Reform of the Cultural Institutions Network 2025», де наголошується на застарілості управлінської моделі, кадровому виснаженні, обмеженій фінансовій автономії та відсутності інституційної гнучкості культурних установ [63].

Огляд сучасних моделей управління культурною спадщиною в Україні демонструє, що ефективність реалізації музейних та культурно-спадщинних проєктів безпосередньо залежить від здатності місцевих інституцій адаптуватися до нових фінансових і управлінських механізмів. У «Білій книзі» з управління місцевою культурною спадщиною наголошується, що «культурна спадщина потребує системного підходу, який поєднує інституційні реформи, мультиджерельне фінансування та залучення місцевих спільнот до процесів прийняття рішень» [77]. Документ підкреслює, що традиційна модель бюджетного утримання музеїв є недостатньою для виконання сучасних завдань збереження спадщини, цифровізації фондів та створення інноваційних експозицій. Саме тому ключовим стає залучення грантових ресурсів, недержавних партнерів та розвиток проєктної спроможності музейних інституцій. Рекомендований у «Білій книзі» підхід до багаторівневого фінансування – комбінації бюджетних, грантових, партнерських та філантропічних ресурсів – фактично відображає тенденції, які проявляються в успішних музейних проєктах, підтриманих Українським культурним фондом.

Кадрова криза є однією з найбільш критичних інституційних проблем. Низькі посадові оклади, відсутність конкурентних умов праці, брак можливостей підвищення кваліфікації та відтік молодих фахівців призводять до хронічного старіння кадрового складу. У багатьох музеях немає спеціалістів із сучасних напрямів музейної роботи: проєктного менеджменту, цифрових технологій, комунікацій, освітніх програм чи фандрейзингу. Це знижує здатність музеїв залучати позабюджетні ресурси, працювати з грантами та впроваджувати інноваційні формати, зокрема мультимедійні та інтерактивні експозиції.

Окремою проблемою є технічна неспроможність та відставання матеріально-технічної бази. Частина музейних будівель перебуває у незадовільному стані, не відповідає нормам збереження фондів, протипожежної безпеки та доступності для маломобільних груп населення. Брак сучасного обладнання та цифрової інфраструктури унеможливорює якісну оцифровку колекцій, створення мультимедійних продуктів та впровадження інклюзивних рішень. Багато музеїв досі працюють з паперовою інвентаризацією, що не відповідає сучасним вимогам безпеки та управління фондами.

Нормативні та фінансові обмеження також суттєво стримують розвитковий потенціал музеїв. Згідно з чинним законодавством, музеї мають надзвичайно обмежену можливість самостійно розпоряджатися власними доходами, що унеможливорює накопичення коштів на розвиток. Бюджетна система не дозволяє гнучко перерозподіляти ресурси, швидко здійснювати закупівлі чи залучати зовнішні послуги. Як наслідок, навіть за наявності якісних проєктних ідей музеї часто не можуть виступати заявниками грантових програм, оскільки не відповідають вимогам оперативності, фінансової автономії або спроможності управління бюджетами проєктів.

Додатковим інституційним викликом є відсутність системної моделі взаємодії з органами місцевого самоврядування та державою. Попри зростання ролі культурних інституцій у розвитку територій, музеї рідко залучаються до стратегічного планування на місцевому рівні, а їх діяльність часто сприймається як «утриманська» – без очікування від них інновацій, економічного впливу чи суспільної користі. Це обмежує їхню можливість впроваджувати партнерські моделі, брати участь у міжсекторальних проєктах та формувати власні довгострокові стратегії.

Узагальнюючи, інституційні проблеми українських музеїв мають комплексний характер і охоплюють управлінські, законодавчі, фінансові та кадрово-технічні складові. Без системної реформи, спрямованої на підвищення автономії, модернізацію нормативної бази, створення професійних команд та

оновлення інфраструктури, музеї залишатимуться неконкурентними у проєктному середовищі й не зможуть повною мірою виконувати свою роль у системі державної культурної політики.

Важливим чинником, який знижує шанси музеїв на отримання фінансування, є також структура грантових програм УКФ, у межах яких музейні проєкти не виділені в окрему категорію. На відміну від секторів подієвого менеджменту, аудіовізуального мистецтва, цифрового контенту чи літературних проєктів, більшість музейних заявок подається в «змішані» лоти: «Культурна спадщина», «Локальна культура» [40], «Реінтеграція культурою» [43], «Інклюзивне мистецтво» [42], «Аудіовізуальне мистецтво» тощо. У цих лотах музейні проєкти змушені конкурувати з подієвими, маркетинговими, освітніми чи продуктовими проєктами, які мають значно нижчі проєктні ризики й потребують менших інвестицій у матеріальну або технічну базу. Як показує аналіз рейтингових списків, саме такі «м'які» проєкти – фестивалі, резиденції, відеопродукція, освітні програми – частіше отримують високі оцінки завдяки швидшій реалізації, прогнозованим результатам та меншій вартості.

На відміну від них музейні проєкти є структурно «твердими»: вони передбачають створення нових експозицій, закупівлю обладнання, цифровізацію фондів, виробництво тактильних моделей, реконструкції, розробку мультимедійних рішень, що супроводжується високими технічними ризиками, довгими строками виробництва та складнішими логістичними процесами. Це робить їх менш привабливими у змагальному середовищі, де експертні ради змушені порівнювати проєкти з різних секторів на основі однакових критеріїв.

Серйозним викликом є також велика кількість музейних проєктів, які за наявними рейтингами могли б бути підтримані, але не отримали фінансування через обмежений бюджет лоту або значну кількість заявників з інших секторів. У структурі грантів УКФ відсутня програма, яка б гарантувала національним або регіональним музеям хоча б мінімальний обсяг коштів, спрямованих виключно на розвиток інституційної спроможності або оновлення експозицій. Наявність

окремих інституційних програм для театрів, книгодрукування, кінематографії чи креативних індустрій підкреслює дисбаланс щодо музейної сфери, що залишається «розчиненою» між кількома лотами.

Це дозволяє стверджувати, що музейні проєкти потребують спеціальних умов конкуренції, а не участі у змішаних програмах, де вони структурно програють за параметрами ризиків, складності та вартості. Одним із можливих рішень є створення окремого лоту для музейної сфери, за аналогією з упровадженням лоту «Культура. Туризм. Регіони» [65] у 2021 році, який був запроваджений для подолання територіальної нерівності та зменшення диспропорцій між великими містами та малими громадами. Аналогічний структурний підхід щодо музейного сектору дозволив би підтримати інституційні трансформації, забезпечити рівні умови конкуренції та спрямувати ресурси на довгострокові проєкти, що мають стратегічне значення для державної культурної політики.

Таким чином, узагальнений аналіз конкурсних програм УКФ та практики реалізації музейних проєктів дає підстави стверджувати, що музейні ініціативи потребують спеціальних умов конкуренції, а не участі у змішаних програмах, де вони структурно програють за параметрами ризиків, складності, вартості реалізації та високої інституційної відповідальності. Цю проблематику підтверджують результати експертних опитувань, описаних у монографії О. Шершньової «Формування нової моделі культурного простору», де підкреслено, що музеї Рівненщини (і ширше – регіональні заклади культури) функціонують у стані хронічної ресурсної недостатності, що унеможлиблює їхню повноцінну участь у конкурентних грантових програмах на рівних засадах з іншими секторами культурних індустрій [82]. Опитані експерти зазначають, що інституції спадщини мають «низьку проєктну спроможність, обмежену кадрову мобільність та потребу у додаткових організаційних механізмах підтримки», що безпосередньо відображає структурні бар'єри, з якими стикаються музейні установи.

Розуміння інституційних проблем музеїв знаходить відображення і на рівні державної політики, що зафіксовано у Стратегії діяльності Міністерства культури та інформаційної політики України на 2025–2030 роки. Документ підкреслює системну слабкість закладів культури, пов'язану з хронічним недофінансуванням, застарілою інфраструктурою, кадровим дефіцитом, відсутністю цифрової трансформації та низьким рівнем управлінської автономії. У Стратегії наголошується, що музеї потребують «оновлення моделі управління, модернізації матеріально-технічної бази та впровадження сучасних підходів до розвитку інституційної спроможності», а також передбачено пріоритет на підтримку «цифровізації фондів, створення сучасних експозицій, підвищення компетентностей працівників та розвиток партнерських моделей» [71]. Такий підхід свідчить, що Міністерство визнає структурні виклики музейного сектору та вбачає їх розв'язання у поєднанні інституційної реформи, модернізації нормативної бази і посилення конкурсних інструментів підтримки - включно з грантовими механізмами.

Отже, ключовими викликами реалізації музейних проєктів є низька інституційна спроможність, нормативні і кадрові обмеження, системна нерівність між музейними та «м'якими» проєктами, а також фрагментованість грантових програм. Ці чинники вимагають не лише адаптації внутрішніх процедур музеїв, але й перегляду державної політики щодо їхнього правового статусу та фінансування, що буде розглянуто у наступних підрозділах.

3.2. Напрями підвищення ефективності проєктного менеджменту в музейних установах

Ефективність реалізації музейних проєктів значною мірою залежить від здатності музейних установ впроваджувати сучасні управлінські практики, адаптовані до умов грантової діяльності та вимог конкурсних програм. Проведений аналіз показав, що основні обмеження у роботі музеїв пов'язані не

лише з нормативно-правовими бар'єрами, але й із недостатнім рівнем розвитку внутрішніх процедур, кадрових компетенцій та інституційної культури управління проєктами. Саме тому питання підвищення ефективності проєктного менеджменту стає ключовим у забезпеченні сталого розвитку музейної сфери та розширенні її участі в грантових програмах.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є формування внутрішньої інституційної спроможності музею до проєктної діяльності. Це передбачає створення або розширення структурних підрозділів, відповідальних за підготовку та супровід грантових проєктів, запровадження функції проєктного менеджера, комунікаційника, фандрейзера. У наукових дослідженнях наголошується, що сучасний музей як інституція має діяти за принципами гнучкого управління, багаторівневої координації та міжсекторальної співпраці [82]. Для державних і комунальних музеїв, де штатні розписи традиційно обмежені, перспективним є моделювання проєктних команд за принципом міжвідділової координації – тимчасових робочих груп, здатних працювати в межах окремих ініціатив. Підвищення інституційної спроможності також передбачає розвиток компетенцій персоналу: навички стратегічного планування, складання бюджету, закупівель, логістики, цифрового виробництва контенту та управління ризиками. Ці потреби прямо визначені в аналітичному звіті «Цілісна реформа мережі закладів культури», де підкреслюється, що кадрова та управлінська слабкість є однією з головних перешкод модернізації сектору [78].

Не менш важливим є оптимізація внутрішніх адміністративних процедур, що повинна забезпечити більшу синхронізацію із грантовими вимогами. Музеї мають адаптувати свої внутрішні документи (положення, регламенти, інструкції) таким чином, щоб мінімізувати час погодження фінансових операцій, укладання договорів, підготовки документів для казначейства. Часто ці процеси ускладнюються вимогами Державної казначейської служби, зокрема положеннями постанови КМУ щодо казначейського обслуговування в умовах

воєнного стану [45]. Одним із ефективних рішень є створення типових шаблонів договорів, формальних процедур закупівель і чек-листів для реалізації проєктів, що дозволить скоротити адміністративні затримки. Стратегія розвитку культури на 2025–2030 роки, схвалена МКІП, прямо вказує на необхідність модернізації управлінських моделей у закладах культури, включно з діджиталізацією внутрішніх процесів та спрощенням адміністративних процедур [71].

Одним із фундаментальних підходів до аналізу культурних та музейних проєктів є застосування принципів проєктного аналізу, який дозволяє оцінювати не лише поточні результати, а й стратегічну ефективність проєкту в довгостроковій перспективі. Як наголошує В. Верба, проєктний аналіз – це «система методів, спрямованих на обґрунтування рішень, пов’язаних із підготовкою та реалізацією проєктів, через оцінювання їхньої доцільності, ефективності та ризиків» [15]. Такий підхід є особливо релевантним для музейних установ, де проєкти мають складну структуру, комбінують інфраструктурні, контентні, комунікаційні та освітні складові, а також передбачають високий рівень відповідальності перед громадою та державою. Використання проєктного аналізу дозволяє музеям більш раціонально формувати бюджети, прогнозувати ризики, оцінювати інституційну спроможність та підвищувати успішність участі у грантових програмах, включно з Українським культурним фондом.

Удосконалення проєктного менеджменту нерозривно пов’язане з цифровою трансформацією внутрішньої діяльності музею. Йдеться не лише про цифровізацію фондів чи створення мультимедійних продуктів, але й про впровадження цифрових систем документообігу, управління задачами та моніторингу прогресу. На рівні міжнародних рекомендацій (ICOM, UNESCO) наголошується, що цифрова адаптивність є обов’язковим компонентом стійкості культурних інституцій у часи кризи [4]. Використання CRM-систем або простіших цифрових платформ (Asana, Trello, Notion) дозволяє структурувати завдання, спростити комунікацію між відділами та підвищити прозорість

процесу реалізації проекту – що особливо актуально для музеїв із малими командами, де один працівник часто виконує кілька ролей одночасно.

Важливим напрямом підвищення ефективності є розвиток партнерств та мережових практик, оскільки ізольоване функціонування музеїв значно обмежує їхній потенціал. Партнерства з громадськими організаціями, університетами, ІТ-компаніями, дизайнерами, дослідницькими установами можуть забезпечити доступ до фахових компетенцій, яких музеям бракує. У ряді досліджень підкреслено, що міжсекторальна взаємодія підвищує інноваційний потенціал культурних проєктів та створює можливість масштабування результатів [17]. Водночас партнерства мають будуватися на чітких правових засадах – партнерські угоди, меморандуми, розподіл прав інтелектуальної власності, визначення відповідальності та умов сталості результатів.

Окремої уваги потребує питання управління проєктними ризиками, адже музейні проєкти – на відміну від подієвих чи освітніх – часто містять інфраструктурні, технічні та виробничі складові. Це вимагає розробки детальних дорожніх карт, планів закупівель, графіків монтажу, тестувань мультимедійних рішень та забезпечення технічної підтримки після відкриття експозицій. На необхідність розвитку компетенцій ризик-менеджменту вказує і Порядок проведення конкурсного відбору проєктів УКФ, який окремо регламентує вимоги щодо оцінки ризиків і заходів їхнього мінімізації [55].

Водночас підвищення ефективності проєктного менеджменту неможливе без вирішення питання низького рівня оплати праці в музейній сфері. Обмеження тарифної сітки фактично позбавляють музеї можливості залучати висококваліфікованих фахівців – дизайнерів, програмістів, інженерів, менеджерів – що унеможлиблює реалізацію складних цифрових або інноваційних проєктів власними силами. На цей аспект звертає увагу Стратегія МКІП, де зазначено, що оплата праці у сфері культури «не відповідає складності функцій та кваліфікаційним вимогам» і має бути переглянута з урахуванням міжсекторальної конкуренції [71]. Перспективним є впровадження моделей

контрактної зайнятості, грантових ставок, а також можливостей залучення тимчасових фахівців, що дозволить підвищити конкурентоспроможність музейних команд та їхню здатність реалізовувати проєкти високої складності.

Таким чином, підвищення ефективності проєктного менеджменту в музейних установах вимагає комплексних змін: від розвитку кадрових компетенцій і внутрішньої адміністративної оптимізації – до впровадження цифрових інструментів, партнерських моделей та оновлення підходів до управління ризиками. Лише поєднання цих напрямів дозволить музеям стати повноцінними учасниками грантового сектору та конкурентоспроможними заявниками в межах державної культурної політики.

3.3 Рекомендації щодо удосконалення державної політики та грантових програм для музейної сфери

Підсумки аналізу реалізації музейних проєктів у рамках Українського культурного фонду засвідчують потребу в комплексному оновленні підходів державної культурної політики, спрямованому на усунення інституційних бар'єрів та створення сприятливих умов для участі музеїв у грантовій діяльності. Рекомендації, запропоновані нижче, охоплюють зміни у нормативно-правовій базі, організаційних механізмах, структурі грантових програм та управлінських практиках.

Першим ключовим напрямом удосконалення є створення спеціалізованої грантової програми або окремого лоту для музейних проєктів. Наявна структура конкурсів УКФ не забезпечує рівних умов конкуренції для «твердих» музейних проєктів, які змушені змагатися з подієвими, креативними чи інформаційними ініціативами, що мають суттєво нижчі проєктні ризики та значно простіші механізми реалізації. Запровадження окремого лоту, аналогічного до лоту «Культура. Туризм. Регіони» [52], могло б зменшити структурну нерівність та забезпечити цільове спрямування ресурсів на інституційний розвиток,

оновлення експозицій, цифровізацію фондів і створення інноваційних музейних продуктів. Такий крок відповідає стратегічним цілям держави щодо збереження культурної спадщини та формування національної ідентичності, визначених у Стратегії розвитку культури України [72] та в Законі України «Про охорону культурної спадщини» [71].

Другим напрямом є вдосконалення нормативної та підзаконної бази, що регулює фінансову діяльність державних і комунальних музеїв. Потребують перегляду положення щодо оплати праці учасників проєктних команд, адже чинні обмеження тарифної сітки [60] значно знижують конкурентоспроможність музеїв порівняно з громадськими організаціями чи приватними заявниками. Доцільним є впровадження механізмів спеціальних проєктних ставок або контрактних форм зайнятості, які дозволяють залучати зовнішніх фахівців у межах гранту без порушення зарплатної політики бюджетних установ. Нагальним є також спрощення процедур погодження фінансових операцій та прискорення казначейських процесів, що ускладнюються вимогами воєнного періоду відповідно до Постанови КМУ № 590 від 09.06.2021 р. «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державної казначейської служби в особливому режимі в умовах воєнного стану» [45]. Окремо потребує вдосконалення застосування Закону України «Про публічні закупівлі» [35], який є обов'язковим для музеїв, але не поширюється на ГО – що створює нерівні умови конкуренції.

Третій вектор рекомендацій стосується розвитку інституційної спроможності музеїв. Необхідно суттєво розширити державні та регіональні програми професійного навчання у сфері проєктного менеджменту, фінансового контролю, цифрової трансформації, стратегічного планування та управління ризиками. Цю потребу підтверджують результати дослідження Шершньової «Формування нової моделі культурного простору» [82], де експертні опитування засвідчили низький рівень управлінських та проєктних компетенцій у більшості регіональних закладів культури. Доцільним є створення національних центрів

компетенцій у сфері музейного менеджменту при провідних ЗВО та культурних інституціях, а також запровадження підтримки на етапі підготовки грантових заявок – через мікрогранти, консультаційні хаби та менторські програми (аналогічні рішення впроваджують Creative Europe [1] та Nordic Culture Point [7]).

Четвертим напрямом є посилення прозорості та адресності грантових інструментів. УКФ необхідно розробити окремі показники оцінювання музейних проєктів, які б враховували специфіку експозиційної, реставраційної, цифрової та збережувальної діяльності. Наявні універсальні критерії (зафіксовані у Порядку проведення конкурсного відбору проєктів [55]) ефективні для порівняння між секторами, але не відображають різницю між «твердими» та «м'якими» проєктами. Доцільним є також розширення практики тематичних експертних рад та залучення спеціалістів з культурної спадщини, музейного менеджменту та реставрації до оцінювання відповідних заявок.

П'ятим напрямом удосконалення є зниження інституційних ризиків, пов'язаних із партнерськими моделями реалізації, коли ГО або благодійні фонди стають заявниками замість музеїв. Законодавство не дозволяє музеям бути засновниками ГО (Закон України «Про музеї та музейну справу» [33]), що змушує їх створювати «паралельні» організації поза офіційною структурою, інколи без належних гарантій сталості. Наявна практика, коли до 80 % музейних проєктів реалізуються через ГО, свідчить про системну проблему правового статусу музеїв та їх недостатню фінансову автономію. Вирішенням може стати запровадження нової організаційно-правової форми для музейних інституцій, що забезпечуватиме більшу гнучкість і відповідатиме європейським моделям функціонування культурного інституту (наприклад, Stiftung, Trust, Public Cultural Agency) [68].

Шостим напрямом є розвиток механізмів довгострокового фінансування музейних інновацій. На відміну від подієвих чи комунікаційних проєктів, результати музейних ініціатив – нові експозиції, тактильні моделі, 3D-реконструкції, цифрові архіви – мають тривалий життєвий цикл і потребують

післяпроектної підтримки. Тому державна культурна політика має передбачати інструменти мульти-річних грантів, програми модернізації музейної інфраструктури та фінансування супроводу цифрових рішень після завершення проєкту. Такий підхід відповідає рекомендаціям ЄС щодо довгострокової підтримки інституційної сталості культурних організацій [69]. і сприяє зміцненню стійкості музейного сектору.

Для систематизації запропонованих напрямів удосконалення було сформовано узагальнювальну таблицю, що демонструє ключові вектори модернізації підходів до підтримки музейних проєктів у контексті державної культурної політики. У ній структуровано подано основні проблеми, що перешкоджають ефективній реалізації грантових ініціатив, відповідні пропозиції щодо їх подолання та очікувані результати впровадження таких змін. Багаторівневий аналіз дозволяє побачити, що реформування музейної сфери не може обмежуватися окремими корективами в грантових програмах: необхідним є узгоджене оновлення нормативно-правової бази, розвиток інституційної спроможності музеїв, підвищення адресності фінансових механізмів та формування нових структурних інструментів, зокрема спеціалізованого лоту для музейних проєктів. Саме тому зведена таблиця (Таблиця 3) відображає комплексний підхід до вирішення виявлених проблем і може бути використана як основа для формування практичних рекомендацій для державних інституцій, грантодавців та самих музейних установ.

Таблиця 3

Основні напрями удосконалення механізмів підтримки музейних проєктів в Україні*

№	Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Що вирішує? (Проблема)	Очікуваний ефект
1	Створення окремого лоту / спеціальної	Формування окремої конкурсної лінії для музейних проєктів, з акцентом на	Нерівні умов конкуренції між музейними та	Зменшення структурної нерівності, цільова підтримка

	грантової програми	інфраструктурні та «тверді» проекти.	«м'якими» проектами.	музейного сектору.
2	Удосконалення нормативної та підзаконної бази	Перегляд механізмів оплати праці, прискорення казначейських процедур, адаптація закупівель.	Жорсткі бюджетні обмеження, затримки казначейства.	Підвищення гнучкості та швидкості реалізації грантів.
3	Розвиток інституційної спроможності музеїв	Професійні навчальні програми, центри компетенцій, мікрогранти на підготовку заявок.	Нестача фахівців, слабкі компетенції у проектному менеджменті.	Професіоналізація сектору, зростання якості заявок.
4	Підвищення адресності та спеціалізованості оцінювання	Введення окремих критеріїв для музейних проектів, тематичні експертні ради.	Універсальні критерії не враховують музейну специфіку.	Покращення справедливості оцінювання проектів.
5	Зменшення залежності від ГО-посередників	Розгляд нових форм автономії, можливість самостійного управління грантами.	Музеї змушені подаватися через ГО, що створює ризики.	Стійкість проектів і посилення інституційної ролі музеїв.
6	Довгострокове фінансування музейних інновацій	Багаторічні гранти, підтримка цифрової інфраструктури, модернізаційні програми.	Проблема супроводу цифрових і мультимедійних продуктів після завершення гранту.	Довгострокова ефективність і якість музейних експозицій.

* Складено автором

Узагальнюючи, удосконалення державної політики та грантових програм у сфері музейного розвитку має спиратися на комплексний підхід: інституційні реформи, оновлення законодавства, переформатування грантових лотів, підвищення професійної компетентності працівників, а також створення умов для збалансованої конкуренції між різними секторами. Усе це дозволить музеям стати активними учасниками культурної політики, а грантовим механізмам – забезпечити не лише інноваційність, але й довгостроковий культурний ефект.

Висновки до 3 розділу

Аналіз викликів та можливостей реалізації музейних проєктів у контексті державної культурної політики дозволив визначити, що ефективність розвитку музейної сфери значною мірою залежить від здатності держави створити сприятливі умови для залучення музеїв до грантової діяльності та забезпечити необхідні інституційні передумови для проєктного управління. Виявлені проблеми – обмеження бюджетного законодавства, недостатня гнучкість адміністративних процедур, низька кадрова спроможність та відсутність спеціалізованих грантових програм – формують системний бар'єр для повноцінної участі музеїв у конкурсах Українського культурного фонду. Ці виклики свідчать про потребу глибшого оновлення державної політики у сфері культури та адаптації нормативного середовища до сучасних управлінських практик.

Визначено, що ключовою умовою успішної реалізації музейних проєктів є підвищення проєктної спроможності музеїв через розвиток внутрішньої інфраструктури управління, цифрову трансформацію, оптимізацію процедур документообігу та впровадження сучасних методів ризик-менеджменту. Підвищення кваліфікації персоналу, створення проєктних команд, налагодження міжінституційних партнерств і впровадження цифрових інструментів є тим ресурсом, що дозволяє компенсувати існуючі структурні обмеження та забезпечити стійкість результатів реалізованих ініціатив. Покращення внутрішніх процесів роботи музеїв сприятиме не лише успішній участі у грантах, але й формуванню довгострокових стратегій інституційного розвитку.

Рекомендації окреслили конкретні напрями вдосконалення державної політики та грантових механізмів. Серед них ключовими є створення окремого лоту або спеціалізованої програми для музейної сфери, удосконалення підзаконних актів щодо фінансової діяльності бюджетних установ, розробка механізмів оплати праці в межах проєктів, підсилення прозорості та адресності інструментів оцінювання, а також забезпечення можливостей довгострокового

фінансування музейних інновацій. Реалізація цих рекомендацій дозволила б вирівняти конкурентні можливості музеїв, зменшити структурні ризики та забезпечити сталість культурної спадщини як ключового ресурсу національної ідентичності.

Таким чином, розділ 3 комплексно демонструє необхідність інституційної модернізації музейної сфери, спрямованої на підвищення її ролі в державній культурній політиці, зміцнення управлінської автономії та створення умов для реалізації амбітних і масштабних проєктів. Викладені пропозиції становлять підґрунтя для формування нової моделі державної підтримки музейних інституцій, зорієнтованої на інноваційність, ефективність і стратегічний розвиток.

ВИСНОВКИ

Після проведення комплексного дослідження, присвяченого аналізу реалізації музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду та оцінці їх ролі в системі державної культурної політики, встановлено низку ключових положень, що дозволяють цілісно осмислити сучасний стан музейної сфери, ефективність грантових механізмів, а також виявити структурні проблеми, інституційні виклики та перспективні напрями її розвитку. Дослідження, побудоване на аналізі нормативно-правової бази, грантових угод, конкурсних процедур, рейтингових списків, кейсів реалізованих та нереалізованих проєктів, а також на зіставленні можливостей різних типів заявників, дає змогу сформулювати системні висновки щодо впливу грантової політики на трансформацію музейних інституцій та окреслити необхідні кроки для вдосконалення державного управління у сфері культури, можна виділити такі основні положення:

1. Проведене дослідження дало можливість розширено інтерпретувати державну культурну політику як багаторівневу систему, що поєднує правові, фінансові, адміністративні та стратегічні інструменти впливу на розвиток культурної сфери. У сучасних умовах – особливо в умовах воєнних викликів, цифрової трансформації та необхідності збереження культурної спадщини – дедалі більшої ваги набувають саме фінансові інструменти підтримки, серед яких грантові програми посідають ключове місце. Аналіз нормативно-правової бази та практики державного управління засвідчив, що грантова підтримка набула статусу структурного елементу культурної політики, оскільки забезпечує відкриту конкуренцію, підтримує інноваційні форми культурної діяльності та сприяє модернізації інституцій. Особливу роль у цьому процесі відіграє Український культурний фонд, діяльність якого визначена Законом України «Про Український культурний фонд» як механізм реалізації державної політики у сфері культури. Грантові програми УКФ, охоплюючи різні сектори – від культурної спадщини та візуального мистецтва до креативних індустрій – стали

одним з найбільш динамічних інструментів державної культурної політики. Саме завдяки їхній гнучкості та конкурсному характеру вдалося забезпечити підтримку цифрових платформ, мультимедійних експозицій, інклюзивних рішень, дослідницьких ініціатив, міжсекторальних проєктів, культурної дипломатії та нових форм роботи з аудиторіями. Доведено, що включення музеїв до системи грантової підтримки сприяє модернізації музейної інфраструктури, цифровій трансформації фондів та експозицій, підвищенню інституційної спроможності та управлінських компетенцій музейних команд, розширенню доступу до культурних благ через інклюзивні рішення та просуванню української спадщини у міжнародному контексті, що посилює інструменти культурної дипломатії держави.

2. Проаналізовано нормативно-правові основи діяльності Українського культурного фонду та логіку конкурсних процедур у контексті роботи музеїв. У ході дослідження було здійснено детальний аналіз законодавчих та підзаконних актів, що визначають функціонування Українського культурного фонду, включно із Законом України «Про Український культурний фонд», Порядком проведення конкурсного відбору проєктів та моніторингу їх реалізації, інструкціями для заявників окремих програм та лотів, а також Порядком використання коштів державного бюджету для підтримки проєктів. Ці документи формують нормативну архітектуру, що забезпечує прозорість, відкритість, незалежність експертизи й рівні умови для всіх учасників конкурсу. Разом із тим дослідження показало, що нормативна база УКФ хоча й є достатньо інституційно зрілою, усе ж недостатньо враховує специфіку діяльності музеїв як бюджетних установ, які працюють в умовах жорстких фінансових, кадрових та адміністративних обмежень. Наявність окремих процедур щодо технічної перевірки, індивідуальної експертизи, колегіальної оцінки експертних рад та багаторівневого моніторингу сприяє якості конкурсного процесу, але не узгоджується з реальними можливостями більшості музеїв щодо дотримання темпоральних, фінансових та технічних вимог. Нормативні засади грантової підтримки УКФ є ефективними в загальнодержавному масштабі, але їх

застосування в музейній сфері потребує додаткових механізмів адаптації. Музеї, як інституції зі складною правовою природою та високим рівнем відповідальності за збереження культурної спадщини, потребують окремих інструментів конкурсної підтримки, які враховували б специфіку їхньої фінансової діяльності, кадрових можливостей та організаційної структури. Без такої адаптації грантова підтримка зберігатиме значний потенціал, але не матиме змоги повною мірою реалізувати модернізаційний вплив на музейну систему України.

3. Досліджено практику реалізації музейних проєктів за підтримки Українського культурного фонду, проаналізовано грантові угоди, звітність і рейтинги проєктів. Проведений аналіз архівних матеріалів УКФ, зокрема сезонів 2018–2024 років, даних публічного реєстру проєктів, текстів грантових угод, фінансових і змістових звітів, дозволив сформувати розширену картину участі музейних інституцій у грантових програмах. За цей період було реалізовано десятки повноцінних музейних ініціатив, які охоплювали спектр від цифрових реконструкцій і віртуальних музейних платформ до створення нових експозицій та інклюзивних рішень. Разом із тим аналіз рейтингів показав, що значно більша кількість музейних заявок, попри високий рівень експертних балів, не отримала фінансування через дефіцит бюджету та конкуренцію з іншими секторами, які мають нижчі ризики реалізації або компактніший формат. Особливу увагу приділено виявленій тенденції домінування громадських організацій як виконавців музейних проєктів, навіть тоді, коли кінцевим бенефіціаром є державний чи комунальний музей. Це пояснюється насамперед тим, що ГО мають вищу гнучкість у фінансових операціях, доступ до ринкових ставок оплати праці, відсутність жорстких бюджетних обмежень, а також можливість оперативного укладання договорів та проведення закупівель. Контраст між правовим статусом ГО та бюджетних установ стає одним із ключових чинників, що визначає результати конкурсів: у середньому саме ГО подають комплексніші, технологічно сучасніші та краще підготовлені заявки. Аналіз результатів засвідчив, що успішними переважно стають проєкти, пов'язані з цифровою

трансформацією, зокрема створення 3D-реконструкцій та VR-моделей, розробка віртуальних музеїв і цифрових архівів, впровадження інклюзивних тактильних рішень для людей з порушеннями зору, монтаж мультимедійних експозицій, поєднаних з AR/VR-технологіями або інтерактивними поверхнями, створення цифрових карт, маршрутів, мобільних застосунків, платформ цифрового збереження спадщини. Показовими є такі проєкти, як «Віртуальний музей спадщини князів Острозьких» (2019), «Історія на дотик: Чигиринська фортеця» (2020), «Пінзель. Тактильна експозиція» (2020), «Холодний Яр - земля вільних» (2021), «Музей еко-плакату „4-й Блок“» (2019), «3D-модель Давнього Пліснеська» (2019), які отримали високу оцінку експертів та стали інноваційними кейсами трансформації музейних практик. Їхній успіх зумовлений тим, що вони поєднують змістовну глибину, історичну достовірність і сучасні методи комунікації зі споживачем цифрового культурного продукту. Загалом встановлено, що цифрові та мультимедійні формати найкраще відповідають стратегічним цілям культурної політики та пріоритетам самого УКФ, зокрема розвитку доступності, збереження спадщини через оцифрування, інноваційності, інклюзивності та підтримки культурної ідентичності. Більшість таких проєктів мають стійкий постгрантовий ефект, оскільки створені цифрові продукти можуть функціонувати тривалий час і слугують основою для подальших досліджень, виставкових рішень або туристичних програм.

4. Визначено ключові проблеми та ризики, які впливають на участь музеїв у грантових програмах. Проведене дослідження дозволило сформулювати комплексне бачення чинників, що обмежують участь музеїв у грантах Українського культурного фонду, та осмислити їхній системний характер. У ході аналізу грантових угод, конкурсної документації, практик реалізації проєктів і державних нормативних вимог було виокремлено п'ять взаємопов'язаних груп проблем, що істотно впливають на спроможність музейних інституцій брати участь у грантовій діяльності та успішно реалізовувати проєкти. Більшість державних і комунальних музеїв характеризуються низькою кадровою спроможністю: відсутністю спеціалізованих проєктних відділів, нестачею

компетентних менеджерів, продюсерів, фандрейзерів, технічних спеціалістів, дизайнерів, ІТ-фахівців. Структура штатного розпису, яка формувалася в попередні десятиліття, практично не містить посад, що відповідають сучасним потребам культурних інституцій. Додатковим обмеженням є кадровий дефіцит у сфері цифрових технологій, особливо, програмістів, фахівців з 3D-моделювання, мультимедійного продакшену, що суттєво ускладнює підготовку цифрових проєктів. У таких умовах участь у грантових конкурсах часто лягає на окремих ентузіастів, що не відповідає вимогам повноцінної проєктної діяльності. Музеї як бюджетні установи підпорядковані жорстким регламентам: обмеженням тарифної сітки, вимогам до закупівель, процедурі казначейського обслуговування. Обмеження щодо оплати праці, які не дозволяють перевищувати 100% посадового окладу, фактично унеможливають формування конкурентних команд. Казначейські погодження та тривалі закупівельні процедури роблять виконання короткострокових грантів надмірно складним, а інколи – практично неможливим. Через це музеї часто не встигають виконати проєкт у відведений час або ризикують невикористанням грантових коштів. Бюджетний кодекс, постанова про казначейське обслуговування в умовах воєнного стану, застарілі підзаконні акти та складні погоджувальні процедури створюють бар'єри, яких немає у громадських організацій. Логіка бюджетного фінансування не узгоджується з логікою грантів: там, де грантовий механізм вимагає швидких закупівель, гнучких рішень і оперативного коригування бюджету, музеї зіштовхуються з бюрократичними лімітами, що часто не мають аналогів у приватному секторі. У результаті нормативне середовище формує нерівні стартові умови для музеїв. Музейні проєкти – це переважно «тверді» проєкти: інфраструктура, обладнання, складні технічні рішення, реставрація, мультимедійний монтаж. Вони дорожчі, ризиковіші та триваліші у виконанні. У той час конкуренцію їм складають «м'які» креативні проєкти – події, подкасти, дослідження, освітні формати, які мають нижчі ризики й потребують мінімальних бюрократичних процедур. У змішаних конкурсах музейні інститути програють не за якістю, а за логікою оцінювання ризиків, що

системно обмежує їхні шанси на перемогу. Аналіз показав, що жодна наявна програма УКФ не орієнтована виключно на потреби музеїв. Лоти «Культурна спадщина», «Інклюзивні програми» чи «Креативні індустрії» лише частково охоплюють музейні ініціативи та не враховують їхню складність, масштабність і тривалість. Відсутність окремого лоту для модернізації експозицій, цифровізації фондів чи створення нових музейних просторів призводить до конкуренції з іншими секторами та втрати значної кількості професійно підготовлених проєктів.

5. Обґрунтовано напрями вдосконалення державної політики та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності грантової підтримки музейної сфери. Отримані у ході дослідження результати дали змогу сформулювати комплекс пропозицій, спрямованих на модернізацію державної політики у сфері підтримки музейних інституцій та підвищення її відповідності сучасним викликам. Ґрунтуючись на аналізі конкурсних процедур, нормативно-правових обмежень, практик реалізації проєктів та виявлених структурних диспропорцій, запропоновано низку стратегічних напрямів вдосконалення грантової системи.

По-перше, необхідним є запровадження окремого лоту або спеціальної конкурсної програми для музейної сфери, яка б враховувала складність, тривалість і технічну насиченість інфраструктурних музейних проєктів. Такий лот забезпечив би справедливі умови конкуренції та усунув би системну нерівність між «твердими» музейними проєктами та «м'якими» культурними ініціативами, що потребують менших ресурсів і мають нижчий рівень ризиків. Створення окремої програми відповідає міжнародним практикам фінансування культурної спадщини та стратегічним цілям України щодо її збереження, цифровізації та інклюзивної інтерпретації.

По-друге, вимагають оновлення підзаконні акти, що регулюють фінансову діяльність музеїв, зокрема норми щодо оплати праці, здійснення закупівель і казначейського обслуговування. Дослідження показало, що саме застарілі регуляторні процедури є ключовим чинником, що перешкоджає оперативному

виконанню грантів. Доцільним є впровадження механізму спеціальних проєктних ставок, що дозволили б музеям залучати висококваліфікованих фахівців без порушення бюджетної дисципліни, а також адаптація закупівельних процедур під стислий час грантових проєктів.

По-третє, розвиток інституційної спроможності є фундаментальною умовою успішної участі музеїв у грантовій діяльності. Рекомендовано створення проєктних офісів або тимчасових міжвідділових команд, розширення програм навчання з проєктного менеджменту, фінансового контролю, цифрового виробництва, управління ризиками. Ефективним механізмом також є формування консультаційних хабів, менторських програм та мікрогрантів, що допомагатимуть музеям на етапі підготовки заявки – важливої передумови підвищення якості грантових пропозицій.

По-четверте, критерії оцінювання проєктів УКФ мають бути адаптовані до специфіки музейної діяльності. Створення тематичних експертних рад, залучення фахівців із музейного менеджменту, реставрації, цифрової спадщини та експозиційного дизайну дозволить підвищити точність оцінювання та забезпечити кращу відповідність грантових рішень стратегічним цілям держави у сфері культурної спадщини.

По-п'яте, дослідження показало необхідність оновлення організаційно-правової моделі функціонування музеїв. Запровадження нових форм (наприклад, більш автономних інституцій культурної спадщини) сприятиме подоланню ризиків, пов'язаних із залежністю від громадських організацій, які нині часто виступають виконавцями проєктів замість музеїв. Така реформа забезпечить гнучкість управління фінансами, підвищить рівень відповідальності та довгострокової сталості результатів.

По-шосте, особливої уваги потребує розвиток довгострокових моделей фінансування музейних інновацій. Цифрові архіви, мультимедійні інсталяції, тактильні моделі, інтерактивні експозиції та оновлені музейні простори потребують технічного супроводу та регулярного оновлення, що не може бути забезпечено виключно короткостроковими грантами. Розробка програм

багаторічного фінансування, модернізації інфраструктури та підтримки цифрових платформ дозволить забезпечити сталий розвиток музейних інституцій.

Запропоновані рекомендації спрямовані на формування збалансованої та ефективної моделі взаємодії між музеями, грантовими інституціями та органами державної влади, що дозволить забезпечити стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність культурного сектору у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що грантова підтримка Українського культурного фонду стала одним з найважливіших драйверів модернізації музейної сфери, проте повне розкриття цього потенціалу можливе лише за умов системних змін у нормативно-правовій базі, управлінських моделях та інституційній структурі музеїв. Виявлені проблеми та запропоновані рекомендації дефінують ключові напрями подальших наукових та управлінських розробок у сфері культурної політики, зокрема – модернізацію механізмів фінансування, удосконалення інструментів оцінки впливу та розробку нових платформ взаємодії культурних інституцій.

Отримані результати можуть бути використані як музеями, так і органами державної влади під час розроблення стратегічних документів, формування програм підтримки та впровадження політик, спрямованих на збереження й розвиток культурної спадщини України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Creative Europe : EU Programme for the Cultural and Creative Sectors, 2021–2027 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe>
2. EU Guidelines on Cultural Heritage Governance. – European Commission, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knowledge-sharing.europa.eu/display/CH/EU+Guidelines+on+Cultural+Heritage+Governance>
3. European Parliament resolution on promoting the European cultural and creative sectors as sources of economic growth and job creation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://u.to/nifpFw>
4. ICOM. ICOM Code of Ethics for Museums [Електронний ресурс]. – Paris: International Council of Museums, 2017. – Режим доступу: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM-code-En-web.pdf>
5. Kadol O. Role of museums in preserving Ukraine’s cultural heritage under wartime challenges. Philosophy and Governance. 2025. Vol. 1, No. 5. P. 51–58.
6. Komarnitska O. Grant programme of the Ukrainian Cultural Foundation in the time of war: peculiarities and prospects. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 2023.
7. Nordic Culture Point : Funding Programmes (Nordic-Baltic Mobility, Culture and Art Programme, etc.), 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nordiskkulturkontakt.org/en/grants/>
8. Nye, J. S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. - New York : Public Affairs, 2004. - 191 p.
9. Report on the role of public arts and cultural institutions in the promotion of cultural diversity and intercultural dialogue. European Union. – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/201405-omc-diversity-dialogue_en.pdf

10. Shershnova, O., & Bryzhuk A. (2025). Practices of implementing museum projects with the Ukrainian Cultural Foundation's support: problems and recommendations. *Public Management and Policy*, 11(15). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.11>.
11. UNESCO. Culture 2030 Indicators. Paris: UNESCO Publishing, 2019.
12. UNESCO. Protecting Cultural Heritage in Armed Conflict [Електронний ресурс]. – Paris: UNESCO, 2017. – Режим доступу: <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/convention-protection-cultural-property-event-armed-conflict-regulations-execution-convention?hub=180145>
13. Бондаренко А. Підтримані Українським культурним фондом музичні проєкти як чинник розвитку національної культури. *Питання культурології*. 2024. Вип. 44. С. 54–65.
14. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (в ред. 2023 р.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n362>
15. Верба, В. А. Проєктний аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slv.com.ua/books/134.html>
16. Гаврилович С. М. Культурний діалог України в міжнародних виставкових практиках візуального мистецтва 2014–2024 років: огляд української історіографії. *Культурологічний альманах*. 2025. № 2. С. 362–373.
17. Гіхонк, А. Культурний фронт – як основа консолідації української нації та зміцнення її ідентичності // *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*. – Дніпро : ДДУВС, 15 березня 2024 р. – Ч. 2. – С. 715–717.
18. Головач Н. М. Пріоритетні напрями соціокультурного проектування в сучасному українському суспільстві. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2017. Вип. 39. С. 26–33.
19. Грантова угода № 8CUH21-35457 за проєктом «Коло часу: мультимедійна подорож спадщиною у Волинському краєзнавчому музеї» між Українським культурним фондом та отримувачем підтримки [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/applications/8/CUH/2/1/8CUH21-35457/scaned_agreement/8CUH21-35457+.PDF (дата звернення: 18.11.2025).

20. Грантова угода за проєктом «Віртуальний музей спадщини князів Острозьких» (ID: 52079) [Електронний ресурс] / Український культурний фонд. – Грантовий сезон 2019, програма «Створюємо інноваційний культурний продукт». – Режим доступу: <https://ucf.in.ua/seasons/2019> (дата звернення: 18.11.2025).
21. Грантова угода за проєктом «Експозиція Острозька іконописна майстерня» (ID: 4REG21-02052) [Електронний ресурс] / Український культурний фонд. – Партнерська програма «Культура. Туризм. Регіони». – 2021. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/m_programs/5f8048d50aa0bb6e4665c9b3/register?type=signed_agreement (дата звернення: 18.11.2025).
22. Грантова угода за проєктом 3INC21-2005 «Історія на дотик: Чигиринська фортеця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/applications/3/INC/2/1/3INC21-2005/scaned_agreement/3INC21-2005_AG_s.PDF
23. Грантова угода за проєктом 4ICP51-06324 «Холодний Яр - земля вільних» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/applications/4/ICP/5/1/4ICP51-06324/scaned_agreement/4ICP51-06324.PDF
24. Грантова угода за проєктом 4REG21-05262 «Оновлення й модернізація експозиції Музею писанкового розпису» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/applications/4/REG/2/1/4REG21-05262/scaned_agreement/4REG21-05262.PDF
25. Грантова угода за проєктом 8CUW11-32963 «Слово о полку Ігоря» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/applications/8/CUW/1/1/8CUW11-32963/scaned_agreement/8CUW11-32963+.PDF
26. Грантова угода за проєктом 8REG11-02052 «Експозиція “Острозькі татари”» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/applications/8/REG/1/1/8REG11-02052/scaned_agreement/8REG11-02052+.PDF (дата звернення: 18.11.2025).

27. Грантова угода проєкту 4REG21-04808 “Острозька академія: 445 років історії вищої освіти в Україні”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/applications/4/REG/2/1/4REG21-04808/scaned_agreement/4REG21-04808.PDF
28. Грантова угода проєкту 4REG21-06456 «Конкурентоспроможна громада – конкурентоспроможний музей!». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/applications/4/REG/2/1/4REG21-06456/scaned_agreement/4REG21-06456.PDF
29. Грантова угода проєкту 4REG21-29159 «Реекспозиція залу “Заселення краю та етнографія” КЗ “Покровський історичний музей”». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/applications/4/REG/2/1/4REG21-29159/scaned_agreement/4REG21-29159.PDF
30. Держалюк, О. Динаміка та розширення спектра діяльності громадських організацій як складові демократизації українського суспільства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/May08/03.htm>
31. Дмитренко О. Співпраця третього сектору та Українського культурного фонду як приклад моделі фінансового партнерства між державою і неурядовими організаціями. Вісник Львівського університету. 2021. С. 190–195.
32. Дякун Я. І. Digital трансформації в культурно-мистецьких проєктах сьогодення. Збірник наукових праць кафедри культурології та інформаційної діяльності. Затверджено протоколом № 5 від 12.11.2021. 2021. Вип. 50.
33. Закон України «Про музеї та музейну справу» : Закон України від 29.06.1995 № 249/95-ВР (в ред. 2023 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-vr#Text>
34. Закон України «Про охорону культурної спадщини» : Закон України від 08.06.2000 № 1805-III (в ред. 2023 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>
35. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII (в ред. 2024 р.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

36. Закон України «Про Український культурний фонд» : станом на 13 груд. 2022 р.
/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text>
(дата звернення: 18.11.2025).
37. Закон України Про об'єднання громадян : від 16.06.1992 р. № 2460-XII. – Режим
доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2460-12>
38. Заядвовк О. А. Культуротворча місія івент-практик в Україні. – Кваліфікаційна
наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора
філософії за спеціальністю 034 «Культурологія». – Національна академія
керівних кадрів культури і мистецтв, Міністерство культури та інформаційної
політики України, Київ, 2023
39. Інструкція для заявників. Конкурсна програма «Культура під час війни». Лот 1:
«Створення культурного продукту/контенту», 2025 [Електронний ресурс]. –
Режим доступу:
https://ucf.in.ua/storage/docs/27012025/CUW%202025%20%D0%9B%D0%9E%D0%A2%201_upd_d620d769c53285103dab9f8415f4c73549415e7f.pdf
40. Інструкція для заявників. Лот 1: «Локальна культура», 2025 [Електронний
ресурс]. – Режим доступу:
https://ucf.in.ua/storage/docs/06012025/REG%202025%20%D0%9B%D0%9E%D0%A2%201%20upd_d4823bf74c6feebe36c8a58b747e6b92c81894d3.pdf
41. Інструкція для заявників. Лот 1: «Підтримка митців з інвалідністю», 2025
[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://ucf.in.ua/storage/docs/27012025/INC%202025%20%D0%9B%D0%BE%D1%821_upd_a364a00e58da56daf956c1e1e86f447f158683a1.pdf
42. Інструкція для заявників. Лот 2: «Безбар'єрне суспільство», 2025 [Електронний
ресурс]. – Режим доступу:
https://ucf.in.ua/storage/docs/27012025/INC%202025%20%D0%9B%D0%BE%D1%822_upd_cccd12e9fc370653b28463f8ad5a2473894534f2.pdf
43. Інструкція для заявників. Лот 2: «Реінтеграція культурою (Проекти для
прифронтових та деокупованих територій)», 2025 [Електронний ресурс]. –
Режим доступу:

https://ucf.in.ua/storage/docs/06012025/REG%202025%20%D0%9B%D0%9E%D0%A2%202%20upd_9c874b53863e199d32a795028ac2774d1a3e2bac.pdf

44. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Положення про Музейний фонд України : Постанова КМУ від 20.07.2000 № 1147 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2000-п>
45. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова КМУ від 09.06.2021 № 590 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-п#Text>
46. Комарніцька О. В. «Креативна Європа» як інструмент фінансування та підтримки культурних ініціатив в Україні. Культурологічний альманах. 2024. № 1. С. 332–339.
47. Комарніцька О. В. Проектна діяльність у сфері української культури: транслювання цінностей сталого розвитку: автореф. дис. ... канд. культурології : 26.00.01 / Комарніцька Олеся Василівна ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. - Київ, 2024. - 15 с..
48. Комарніцька О. Проекти у сфері культури як інструмент посилення культурної присутності України у світі (з досвіду діяльності Українського інституту та Українського культурного фонду). Питання культурології. 2024. Вип. 43. С. 125–141.
49. Крупка, А. Я. Державно-приватне партнерство в галузі культури і мистецтва: стан і перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2014. № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3120>
50. Кулініч О., Гаврашенко А. Український культурний фонд як суб'єкт публічної культурної політики. Theory and Practice of Public Administration. 2020. № 2 (69). С. 50–57.
51. Культура та креативність для порозуміння та розвитку. Стратегія Українського культурного фонду на 2019–2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://u.to/AiLpFw>

52. Культура. Туризм. Регіони. Посилення туристичної привабливості регіону : Інструкція для заявників. Додаток № 9 до Наказу Українського культурного фонду № 160 від 31.10.2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucf.in.ua/storage/docs/13112019/%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D1%8F%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0.%20%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC.%20%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B8++.pdf>
53. Леськів М. Б. Міжнародна практика публічного управління сферою культури: досвід, корисний для України. Перспективи регіонального та місцевого розвитку. 2023. С. 141.
54. Мамедова В. М. Культурна релокація в умовах російсько-української війни: ідентичність і нові формати культурних практик: автореф. дис. канд. культурології : 26.00.01 / Мамедова Валентина Миколаївна ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. - Київ, 2025. - 22 с.
55. Порядок проведення конкурсного відбору проєктів Українського культурного фонду та моніторингу їх реалізації (редакція 2022 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ucf.in.ua/storage/docs/25112021/%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D0%BE%D1%80%D1%83%202022%20\(%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9\)%20\(2\)_977caeac5c264a223a7d50724d4fd29de4e095fa.pdf](https://ucf.in.ua/storage/docs/25112021/%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D0%BE%D1%80%D1%83%202022%20(%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9)%20(2)_977caeac5c264a223a7d50724d4fd29de4e095fa.pdf)
56. Постанова Кабінету Міністрів України № 949 від 31.10.2018 Про затвердження Методики визначення розміру сум виплат експертам експертних рад Українського культурного фонду : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 жовт. 2018 р. № 949. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/949-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.11.2025).

- 57.Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання коштів...» від 13.05.2020 Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення Українським культурним фондом заходів з підтримки проектів : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 трав. 2020 р. № 409.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/409-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.11.2025).
- 58.Постанова КМУ № 117 від 23.04.2014 Про здійснення попередньої оплати товарів, робіт і послуг, що закуповуються за бюджетні кошти : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 квіт. 2014 р. № 117. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.11.2025).
- 59.Про державно-приватне партнерство : Закон України № 2404-VI від 01.07.2010 р. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
- 60.Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 № 1298 (в ред. 2023 р.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF>
- 61.Реєстр програм та проектів грантового сезону 2018 року / Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/seasons/2018> (дата звернення: 18.11.2025).
- 62.Реєстр програм та проектів грантового сезону 2019 року / Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/seasons/2019> (дата звернення: 18.11.2025).
- 63.Реєстр програм та проектів грантового сезону 2020 року / Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/seasons/2020> (дата звернення: 18.11.2025).
- 64.Реєстр програм та проектів грантового сезону 2021 року / Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/seasons/2021> (дата звернення: 18.11.2025).

- 65.Реєстр програм та проектів грантового сезону 2022 року / Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/seasons/2022> (дата звернення: 18.11.2025).
- 66.Реєстр програм та проектів грантового сезону 2023 року / Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/seasons/2023> (дата звернення: 18.11.2025).
- 67.Реєстр програм та проектів грантового сезону 2024 року / Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/seasons/2024> (дата звернення: 18.11.2025).
- 68.Реєстр програм та проектів грантового сезону 2025 року / Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/seasons/2025> (дата звернення: 18.11.2025).
- 69.Русаков, С. С. Інституційна підтримка професійного розвитку культурологів: роль державних та громадських організацій / С. С. Русаков // Культурно-мистецькі практики і процеси в дискурсі сучасного наукового діалогу : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 20–21 березня 2025 р.). - Київ : КНУКіМ, 2025. – С. 160-163.
- 70.Смакова Л. В. Особливості фінансування сучасних культурномистецьких проектів в Україні: актуальні тенденції 2018–2020 рр. Культурологічний альманах. 2020. Вип. 13. С. 104–110.
- 71.Стратегія діяльності Міністерства культури та інформаційної політики України на 2025–2030 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/strategiya_25.01.2025.pdf
- 72.Стратегія Українського культурного фонду на 2024–2028 роки. URL: https://ucf.in.ua/storage/docs/07122023/%20%D0%A3%D0%9A%D0%A4_147db92453a8dd71be4b694e7dba5a55addc5de4.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
- 73.Трач Ю. Культурна спадщина в Україні: ініціативи щодо збереження та оптимізації захисту. Питання культурології. 2025. Вип. 45. С. 194–209.
74. Український культурний фонд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucf.in.ua>

75. Український культурний фонд. Лот 2 «Кроссекторальні проєкти зі збереження культурної спадщини». Інструкція для заявників, 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/docs/30122024/2025%20%D0%9B%D0%9E%D0%A2%202.%20%C2%AB%D0%9A%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D0%B7%D1%96%20%D0%B7%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%BE%D1%96%CC%88%20%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%B4%D1%89%D0%B8%D0%BD%D0%B8%C2%BB%20%D0%86%D0%9D%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%A3%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%AF_52c4418a8f2dda55b7c4269d8285fd8a6bb582ca.pdf
76. Український культурний фонд. Річний звіт за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/docs/15042025/_2024_5c822b8ecbb889a7abe3badd88e7d025dd7938b6.pdf
77. Управління місцевою культурною спадщиною в Україні : огляд державної політики, джерел та моделей фінансування. Біла книга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://is.gd/vrqxMV>
78. Цілісна реформа мережі закладів культури : аналітичний звіт. – 2025. – 84 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/RES-POL_Comprehensive_Reform_of_the_Cultural_Institutions_Network_2025.pdf
79. Цюк Н. В. Проблеми публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини України в умовах війни та напрями його удосконалення. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. Вип. 6. С. 272–276.
80. Чорна М. М. Грантова підтримка креативних індустрій в Україні на прикладі Українського культурного фонду. Редакційна колегія. 2020. С. 121.

81. Шастак В. Участь держави в культурних процесах: досвід США і України. *Культура і сучасність*. 2018. № 1. С. 44–48.
82. Шершньова О. В. Формування нової моделі культурного простору (на прикладі громад Рівненщини) [Текст] : монографія / О. В. Шершньова ; Український культурний фонд. – Острог : ФОП-видавець Свинарчук Р. В., 2019. – 344 с.
83. Шинкаренко О. В., Вербан Н. П. Досвід співпраці Конотопського міського краєзнавчого музею ім. О. М. Лазаревського з Українським культурним фондом. *Праці Центру пам'яткознавства*. Вип. 231.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Реалізовані музейні проєкти Українського культурного фонду у 2018–2024 роках (71 проєкт)

Рік	Код проєкту	Назва проєкту	Місто / Локація	Напрямок	Короткий опис	Музей / ГО (реалізатор)
2019	50695	Музей еко-плакату «4-й Блок/архів»	Харків	Дизайн та мода	Перший в Україні музей еко-плакату, колекцію якого було сформовано з робіт, зібраних на 10 одноіменних міжнародних трієнале....	Громадська організація
2019	61370	«Український Схід»	Київ	Візуальне мистецтво	Музейний проєкт, що привернув увагу до сучасної російсько-української війни, створивши простір для індивідуальної та колективної рефлексії....	Громадська організація
2019	52118	«Шляхами мандрівної капели. Розстріляні голоси»	Київ	Культурна спадщина	Завдяки проєкту «Шляхами мандрівної капели. Розстріляні голоси» вдалося створити інтерактивну мапу концертної подорожі «Першої мандрівної хорової капели «Дніпросоюзу» у 1920 році....	Громадська організація
2019	52243	«Віртуальний музей Михайла Біласа»	Київ	Візуальне мистецтво	Онлайн-ресурс присвячено творчості українського митця, експозиціонера, головного художника будинків моди у Львові, Харкові та Києві М. Біласа....	Громадська організація
2019	51699	«3D-модель Давнього Пліснеська»	Львів	Культурна спадщина	Комп'ютерна реконструкція та 3D-модель одного з найбільших городищ Східної Європи.	Музей / заповідник
2019	50531	«Смерть і відродження міста»	Львів	Культурні та креатив	Створено макет центральної частини	Громадська

				ні індустр ії	Львова з проекцією відеомапінгу.	організа ція
2019	54227 9	«Фортеця без бар'єрів»	Київ	Культу рна спадщи на	Експозиції та артефакти з колекції музею було адаптовано для сприйняття людьми з порушеннями зору.	Громад ська організа ція
2019	51830	«Смартфонни й додаток для Державного меморіальног о музею Михайла Грушевського »	Львів	Культу рна спадщи на	Смартфонний додаток доповненої реальності DMH Lviv AR, до якого увійшли 24 ілюстрації музейних предметів.	Громад ська організа ція
2019	52079	«Віртуальний музей спадщини князів Острозьких»	Остро г	Культу рна спадщи на	Віртуальний музей артефактів княжої родини Острозьких.	Громад ська організа ція
2019	54364 8	«Інклюзивний веб-сайт Музею Ханенків»	Київ	Культу рна спадщи на	Адаптація та допрацювання офіційного веб-сайту музею у відповідності до найновіших міжнародних стандартів веб- доступності WCAG 2.1....	Громад ська організа ція
2018	1169	«Франко: наживо»	Львів	Культу рна спадщи на	В рамках проекту був створений інтерактивний музейний простір в будинку-музеї Івана Франка.	Музей / заповід ник
2018	2051	PINSEL AR	Львів	Культу рні та креатив ні індустр ії	Мета проекту - зробити скульптурну спадщину майстра Пінзеля доступною, цікавою і актуальною за допомогою засобів доповненої реальності....	Громад ська організа ція
2018	1461	«Тарас Мельничук. Віртуальний музей-архів»	Івано- Франк івськ	Літерат ура та видавн ича справа	Новий підхід до збереження та популяризації спадщини поета. Сайт представляє Тараса Мельничука через факти його життя, твори й дискурси, що з ним пов'язані....	Громад ська організа ція
2018	1043	«Запроваджен ня автоматизова ної системи	Конот оп	Культу рна спадщи на	У ході проекту було створено автоматизовану систему обліку музейних фондів, веб-сайт з	Музей / заповід ник

		обліку та управління музейними фондами Конотопського міського краєзнавчого музею ім.О.Лазаревського»			інтегрованою інтерактивною платформою для обміну досвідом та комунікацій, мурал тощо....	
2018	1084	«Нові технології експозиційного дизайну»	Львів	Культурна спадщина	Систематизації провідних сучасних технологій, які значною мірою впливають на організацію музейного середовища....	Громадська організація
2018	1257	«Створення апаратно-програмного комплексу для обліку музейних предметів в електронній формі»	Рівне	Культурна спадщина	Створення апаратно-програмного комплексу Рівненського обласного краєзнавчого музею для обліку музейних предметів в електронній формі....	Громадська організація
2018	1496	«Музей для діалогу»	Харків	Культурні та креативні індустрії	Створено простору для соціального діалогу, що є доступним для мешканців і гостей міста.	Громадська організація
2018	1511	«Місця масового поховання жертв Голодомору-геноциду»	Київ	Культурна спадщина	Портал, на якому візуалізована інформація про місця поховань жертв геноциду 1932-1933 рр. пункті України.	Громадська організація
2018	2013	«Віртуальний простір Борщівської сорочки»	Тернопіль	Культурна спадщина	У рамках проекту створено єдиний в Україні віртуальний музей борщівської вишиванки.	Музей / заповідник
2018	1568	«Цифрові музейні колекції Київської фортеці»	Київ	Культурна спадщина	Результатом проекту стала розробка комплексного модульного програмно-технологічного рішення з ведення електронного обліку та керування оцифрованими колекціями в Національному історико-архітектурному ...	Громадська організація

2018	2016	«Під зорею Пінзеля. 3D вимір»	Київ	Візуаль не мистец тво	Один з етапів багаторічного проекту, присвяченого творчості видатного скульптора, результатом якого стало створення віртуального музею....	Громад ська організа ція
2018	1440	Створення музейної галереї раритетів в 3D форматі	Одеса	Культу рна спадщи на	За допомогою сучасної технології-фотограмметрії було оцифровано пам'ятки музею, що були внесені до електронного інформаційного ресурсу....	Громад ська організа ція
2018	2093	«Створення віртуального музею нематеріально ї культурної спадщини України»	Київ	Культу рна спадщи на	Проект присвячено творенню віртуального музею нематеріальної культурної спадщини УЦКД для збереження, дослідження та презентації нематеріальних пам'яток України....	Громад ська організа ція
2020	3ICP5 1-1165	Цифрова колекція художнього музею	Микол аїв	Культу рна спадщи на	Створення цифрової колекції графічних творів XVII – початку XX ст., що зберігаються у фондах Миколаївського художнього музею ім. В.В. Верещагіна....	Музей / заповід ник
2020	3AVS 31- 3952	Museum Sikor Sky	Київ	Культу рна спадщи на	Віртуальний музей авіації і модерну в 3D-моделі Будинку Сікорського у Києві на вулиці Ярославів Вал, 15-б.	Громад ська організа ція
2020	3ICP5 1-5824	«БІЛОКУР»	Київ	Культу рна спадщи на	Кроссекторальний проект було спрямовано на збереження та популяризацію мистецької спадщини Катерини Білокур....	Музей / заповід ник
2020	3ICP5 1-1786	Віртуальний музей «Іван Франко у Києві»	Київ	Культу рна спадщи на	У рамках проекту створено віртуальну експозицію з текстами та аудіо-гідом.	Громад ська організа ція
2020	3ICP5 1-1085	Інтерактивна просторово- часова 3D модель міста Хмельницько го «Машина часу»	Хмель ницьк ий	Культу рна спадщи на	Проектом створено інтерактивну просторово- часову 3D-модель Хмельницького.	Громад ська організа ція

2020	3ICP1 1-2985	Створення інтерактивної мультимедійної експозиції Музею скла у Львові	Львів	Візуальне мистецтво	Організатори проекту осучаснили експозицію «Музею скла» у Львові, доповнивши її мультимедійним та інтерактивним контентом....	Громадська організація
2020	3ICP5 2-4511	«Полісся: архаїчна традиція у сучасному вимірі»	Олевськ	Культурна спадщина	Організатори проекту створили веб-платформу, присвячену стародавній формі бджільництва, традиційному промислу, елементу нематеріальної культурної спадщини України....	Громадська організація
2020	3REG 1-7480	Музей мініатюр туристичних об'єктів Закарпаття	с. Довге	Культурна спадщина	У рамках проекту створено Музей мініатюр туристичних об'єктів Закарпаття, аналога якого не має на території області....	Громадська організація
2020	3REG 1-5381	Етно-туристичний центр «Музей гуцульської бриндзи»	Рахів	Культурна спадщина	Проект було спрямовано на збереження елементу нематеріальної культурної спадщини - традицій сироваріння.	Громадська організація
2020	3NOR D23-5111	Посилення ролі українського дизайну: участь українських дизайнерів в Голландському у тижні дизайну 2020	Київ	Дизайн та мода	Проект мав на меті надати можливість талановитим українським спеціалістам взяти участь та представити свої проекти на найбільшій європейській події в сфері дизайну....	Музей / заповідник
2020	3INC2 1-6160	Доступний сайт – доступний музей	Київ	Культурна спадщина	Адаптація офіційного сайту Національного музею Голодомору-геноциду відповідно до світових стандартів web-доступності....	Громадська організація
2020	3REG 1-4903	Віртуальний музей та 3-D модель пам'ятки археології національного значення городище «Антична Тіра»	Білгород-Дністровський	Культурна спадщина	Комп'ютерна реконструкція та 3D-модель пам'ятки археології національного значення городища «Антична Тіра».	Громадська організація

2020	3AVS 31- 1553	Княжий Звенигород: від реального до віртуального	с. Звениг ород	Культу рна спадщи на	VR-експозиція для історико-культурного парку «Древній Звенигород».	Громад ська організа ція
2020	3EVE2 3-0524	Ukrainian designers at Paris Fashion Week	Париж	Дизайн та мода	Спільна презентація провідних українських дизайнерських брендів в рамках головної події у світі моди - Paris Fashion Week....	Музей / заповід ник
2020	3CFC3 -7575	Віртуальний музей німців Волині	Луцьк і ще 1 локаці я	Культу рні та креатив ні індустр ії	Проект із зацифрування пам'яток матеріальної культурної спадщини німців Волині.	Громад ська організа ція
2020	3INC2 1-7069	«Україна на дотик»	Київ	Культу рні та креатив ні індустр ії	Створення тактильної експозиції точних зменшених тривимірних рельєфних моделей 6 пам'яток архітектури України....	Громад ська організа ція
2020	3INC2 1-0922	«Пінзель. Тактильна експозиція»	Львів	Культу рна спадщи на	Організатори проекту створили тактильну експозицію в музеї Пінзеля з 8 друків скульптур майстра.	Громад ська організа ція
2020	3INC2 1-5308	Інклюзивний сайт Національног о музею народного мистецтва Гуцульщини та Покуття імені Й. Кобринського	Колом ия	Культу рна спадщи на	Модернізація, доопрацювання та адаптація сайту Національного Музею Гуцульщини у відповідності до рекомендацій WCAG 2.1....	Громад ська організа ція
2020	3INC2 1-2005	Історія на дотик: Чигиринська фортеця	Чигир ин	Культу рна спадщи на	Створення умов для безбар'єрного доступу до пам'яток Чигиринщини для людей з порушеннями зору.	Громад ська організа ція
2021	4REG 21- 01797	Унтервальден 2.0: реекспозиція музейно- культурного центру “На Унтервалю”	Львівс ька област ь і ще 1 локаці я	Культу рні та креатив ні індустр ії	Проект “Унтервальден 2.0: реекспозиція музейно-культурного центру “На Унтервалю” - створить якісний локальний майданчик для пізнання та переосмислення	Музей / заповід ник

					мультикультурної галицької історії....	
2021	4REG 21-01814	Історія на дотик. Архітектурні спогади Білого міста.	Одеська область і ще 1 локація	Культурні та креативні індустрії	Мета проекту – перетворити Білгород-Дністровський краєзнавчий музей на сучасну відкриту культурну інституцію через популяризацію матеріальної спадщини шляхом створення інтерактивної експозиції у вигляді...	Громадська організація
2021	4REG 21-02052	Експозиція Острозька іконописна майстерня	Рівненська область і ще 1 локація	Культурні та креативні індустрії	Проект покликаний продемонструвати багатогранність розвитку українського мистецтва для музейної аудиторії, сформувати в неї розуміння процесу розвитку іконописної справи у контексті української культури...	Громадська організація
2021	4REG 21-02235	"Трипільська пектораль"	Черкаська область і ще 1 локація	Культурні та креативні індустрії	Археологічні фонди ДІКЗ "Трипільська культура" формувалися протягом останніх двадцяти років на основі переданих Заповіднику матеріалів від Трипільської археологічної експедиції, Дністровської та Канів...	Музей / заповідник
2021	4REG 21-03050	"ВІДНАЙДЕННЯ МАЙБУТНЬ ОГО"	Черкаська область	Культурні та креативні індустрії	Державний історико-культурний заповідник «Трахтемирів» в межах належних йому територій та пам'яток у селі Бучак (Канівщина, Черкаська область) планує створити Бучацький краєзнавчий музей у вже наявном...	Громадська організація
2021	4REG 21-04424	Доповнення експозиції Рогатинського історико-краєзнавчого музею «Опілля» аудіовізуальними засобами.	Івано-Франківська область	Культурні та креативні індустрії	У 2018 році Рогатинська міська рада відкрила музей "Опілля", де окрім експозиційних залів, у фондах зберігається значна кількість цифрових матеріалів....	Музей / заповідник

2021	4REG 21- 04808	“Острозька академія: 445 років історії вищої освіти в Україні”	Рівненська область і ще 1 локація	Культурні та креативні індустрії	Експозиційний проєкт “Острозька академія: 445 років історії вищої освіти в Україні” - це переосмислення ключової експозиції Музею історії НаУОА, присвяченої заснуванню й діяльності навчального закладу...	Громадська організація
2021	4REG 21- 05262	ОНОВЛЕННЯ Й МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКСПОЗИЦІЇ Музею писанкового розпису – філії Національного музею народного мистецтва Гуцульщини та Покуття імені Й. Кобринського	Івано-Франківська область і ще 1 локація	Культурні та креативні індустрії	Проєкт передбачає оновлення й модернізацію експозиційної зали, де представлено традиційне писанкарство Гуцульщини, Покуття й Буковини, на основі яких формувалась колекція єдиного в світі Музею писанко...	Громадська організація
2021	4REG 21- 26293	Постаті краю крізь призму часу	Сумська область	Культурні та креативні індустрії	Сьогодні музейно-виставковий центр «Тростянецький» поєднав в собі сучасні вимоги та тенденції музейного, туристичного та культурного розвитку....	Громадська організація
2021	4REG 21- 26585	Бокораш. Відродження забутої історії лісосплаву	Івано-Франківська область	Культурні та креативні індустрії	Проєкт передбачає доповнення експозиції Центру, шляхом створення нової інтерактивної секції, де буде інтерпритовано процес лісосплаву, яким займалися бокораші....	Музей / заповідник
2021	4REG 21- 27715	«Реновація експозиційно-подієвого простору Березнівського краєзнавчого музею»	Рівненська область	Культурні та креативні індустрії	Проєкт спрямовано на підсилення конкурентноспроможності та ефективності надання екскурсійних послуг у Березнівському краєзнавчому музеї шляхом модернізації внутрішньої музейної експозиції та облаштува...	Громадська організація

2021	4REG 21- 28997	Створення експозиції "Іграшки Лесиноного краю. Традиційні народні іграшки Волині та Волинського Полісся"	Волинська область	Культурні та креативні індустрії	В Луцьку та на Волині існує багато музеїв, однак дитяча тематика в них висвітлена не належним чином.	Громадська організація
2021	4REG 21- 29042	музей "Таємниці острова Джарилгач"	Херсонська область	Культурні та креативні індустрії	Задовольнити попит на отримання історичної, культурної та загально туристичної інформації, враховуючи сучасні тенденції. Привернути увагу до комплексу проблем, пов'язаних з островом Джарилгач, Джарилг...	Музей / заповідник
2021	4REG 21- 29159	Реекспозиція залу «Заселення краю та етнографія» КЗ "Покровський історичний музей"	Донецька область	Культурні та креативні індустрії	Реекспозиція залу "Заселення краю та етнографія" історичного музею міста Покровськ Донецької області, через призму непересічної особистості, фотолітописця краю Марка Микитовича Залізняка, який зафікс...	Громадська організація
2021	4REG 21- 29311	Вдосконалення і розвиток туристичного потенціалу "Печери-музею трипільської культури Вертеба"	Тернопільська область	Культурні та креативні індустрії	Проект розрахований і спрямований на вдосконалення і розвиток туристичного та наукового потенціалу «Печери-музею трипільської культури Вертеба»....	Громадська організація
2021	4REG 21- 29829	Біловодськ - столиця кінних заводів України	Луганська область і ще 1 локація	Культурні та креативні індустрії	Цим проектом передбачається розробка та створення ескизного проекту та концепції розбудови для нової зали Біловодського краєзнавчого музею де б розміщалися новостворена експозиція "Біловодськ - столи...	Громадська організація

2021	4REG 21- 29851	ХРОНІКИ ЗАМКУ "ПАЛАНОК"	Закарпатська область і ще 1 локація	Культурні та креативні індустрії	Мета проекту полягає у підвищенні атрактивності національної історичної пам'ятки - замку «Паланок» для відвідувачів за рахунок впровадження смарт-рішень у експозиційній, промоційній та навчально-вихов...	Громадська організація
2021	4REG 21- 29966	Ребрендинг історико-краєзнавчого Народного музею в с.Чабанівка	Хмельницька область і ще 1 локація	Культурні та креативні індустрії	Метою проекту є реекспозиція історико-краєзнавчого Народного музею в с.Чабанівка та ребрендинг музею для промоції локального закладу культури на широку цільову аудиторію....	Музей / заповідник
2021	4REG 21- 30023	«Диво на стіні»	Черкаська область і ще 1 локація	Культурні та креативні індустрії	«Диво на стіні» - культурно-мистецький проект, спрямований на збереження та популяризацію культурної спадщини Уманщини (народно-прикладного мистецтва) через ознайомлення жителів та гостей міста Умань ...	Громадська організація
2021	4ICP5 1- 03050	ТРАХТЕМИРІВ. УСВІДОМЛЕННЯ	Черкаська область і ще 1 локація	Культурна спадщина	Державний історико-культурний заповідник «Трахтемирів» (ДІКЗ) в рамках реалізації статутних функцій планує створення інноваційного культурного продукту, який матиме три складові: розробка та прокладан...	Громадська організація
2021	4ICP5 1- 03416	Віртуальний ЛітМузей	Харків	Культурна спадщина	Віртуальний ЛітМузей – реалістичний 3D простір для створення конкурентоспроможних інноваційних онлайн виставок з використанням аудіо, відео, анімації, елементів комп'ютерних ігор, застосуванням партис...	Громадська організація
2021	4ICP5 1- 06324	Створення експозиції "Холодний	Черкаська область	Культурна спадщина	Проект "Створення експозиції «Холодний Яр – земля вільних»" передбачає створення	Громадська організація

		Яр – земля вільних"			експозиції, присвяченої множинності змістів Холодного Яру – природного об'єкта та місця боротьби за реалізацію загально...	
2021	4ICP51-07160	Інтерактивна постійна експозиція національних спільнот та корінних народів України - "Відтінки України" на базі креативного простору "Олівець"	Київ	Культурна спадщина	Проект присвячений розкриттю мультикультурності та промоції різності України, на території якої проживає понад 100 національностей. Фокусом роботи є збереження культури національних спільнот та корінн...	Громадська організація
2021	4CFC13-07587	Етнографічна експедиція та віртуальний музей німців Галичини	За межами України	Культурні та креативні індустрії	Проект передбачає створення українсько-німецької інтернет-платформи, на якій будуть збиратися матеріали, присвячені німцям Галичини, їхньому вкладу у розвиток України, а також їхнім долям....	Громадська організація
2022	5DORS51-32384	Колекція бронзових скульптур «Зерно життя»	Дніпро	Культурна спадщина	Відновлена індивідуальна культурно-мистецька діяльність, створена колекція металевих скульптур «Зерно життя» з широкою культурно-просвітницькою складовою з сучасної тематики війни з російською федерац...	Громадська організація
2023	6CUN21-06269	Музей «Староскварявський іконостас XVI-XVIII ст.»: оцифрування пам'ятки, створення інклюзивної експозиції	Львів	Культурна спадщина	Проект створив віртуальну 3D-модель найдавнішої датованої дерев'яної церкви України (1508) храму Святого Архистратига Михаїла, віртуальну 3D- модель іконостасу XVI-XVIII ст., який є пам'яткою, а також...	Громадська організація

2024	7CUN 11- 00892	«Весь Франко: читай, слухай, дивись»	Львів	Культу рна спадщи на	Проект «Весь Франко: читай, слухай, дивись» має на меті створити, удоступнити онлайн та інтегрувати в музейну експозицію комплексний цифровий культурно- освітній продукт, який представляє оцифровану кн...	Музей / заповід ник
2024	7CUN 11- 34747	Українська писанка в європейськом у культурному просторі	Київ і ще 1 локаці я	Культу рна спадщи на	Мета – диджиталізація і популяризація українських писанок як частини національного надбання України з фондів Музею етнографії та художнього промислу Інституту народознавства НАН України шляхом оцифрува...	Громад ська організа ція
2024	7REG 31- 31416	Меморіальни й комплекс «Пам'ятаємо»	Дніпр о	Культу рна спадщи на	Створили на території Музею історії Дніпра Меморіального комплексу «Пам'ятаємо», націленого на вшанування пам'яті загиблих дніпрян періоду повномасштабної війни. Метою проєкту є меморіалізація героїчн...	Музей / заповід ник