



СТРАТЕГІЯ

УКРАЇНСЬКОГО КУЛЬТУРНОГО ФОНДУ

2024-2027

УКРАЇНСЬКИЙ
КУЛЬТУРНИЙ
ФОНД



ПОДЯКИ

Український культурний фонд щиро вдячний медіапроєкту **Restoring Ukraine Together** та особливо регіональному координатору проєкту з питань культури **Ярославу Петракову**, директору Фондації соціальних інновацій «З країни в Україну» **Денису Блощинському**, професорці кафедри української філософії та культури Київського Національного університету ім. Тараса Шевченка, академічній директорці MBA програм Edinburgh Business School at House of Knowledge **Наталії Кривді**, старшій науковій співробітниці Національного музею Революції Гідності, менеджерці групи «Культура» Реанімаційного пакету реформ **Вікторії Колесниковій** за суттєвий внесок в підготовку Стратегії.

Український культурний фонд високо цінує консультативну підтримку, яку одержував під час роботи над Стратегією від канадського проєкту **Support Ukraine's Reforms for Governance**.

Фонд вдячний всім фахівцям сфери культури та креативних індустрій, які брали участь в опитуваннях УКФ, які надсилали свої коментарі, пропозиції, зауваження до тексту проєктів Стратегії та загалом всім тим, хто долучився до публічного обговорення документу. Усе це дозволило покращити та підсилити Стратегію УКФ 2024-2027.

ЗМІСТ

1. Стан виконання Стратегії УКФ на 2019-2021 роки	4
2. Аналіз зовнішнього середовища: ключові проблеми та виклики	12
3. Стратегічне бачення та місія	22
4. Стратегічні цілі, завдання та очікувані результати	28
5. Етапи реалізації Стратегії та пріоритетні напрями	32
6. Оцінка ризиків та підходи до їх мінімізації	35
7. Додатки	38



The background is a vibrant yellow, decorated with various abstract shapes. In the top left, there is a blue, wavy, organic shape. Scattered throughout are several white circles of different sizes. On the right side, there are white rectangular bars and a large white exclamation mark. At the bottom left, a large white 'C' shape is partially visible. A small blue teardrop shape is located in the bottom right corner.

СТАН ВИКОНАННЯ
ПОПЕРЕДНЬОЇ СТРАТЕГІЇ
НА **2019-2021** РОКИ

Реалізація попередньої Стратегії УКФ на 2019-2021 роки відбувалася в умовах критичних суспільних викликів, що супроводжувалися зміною правил і процедур.

У 2019 році разом зі зміною Уряду відбулося переформатування міністерств та приєднання Міністерства культури України до Міністерства культури, молоді та спорту України з відповідними організаційно-нормативними адаптаціями.

У 2020 році через пандемію коронавірусу відбувся секвестр Державного бюджету з відповідним «обнуленням» фінансування Українського культурного фонду (УКФ/Фонд), і лише в липні 2020 року на усунення негативних наслідків карантинних обмежень Урядом було виділено кошти на підтримку секторів культури та креативних індустрій. Це дозволило не лише надати гранти на реалізацію культурно-мистецьких проєктів та стипендії, а й здійснити 3 хвилі конкурсів на надання грантів інституційної підтримки.

У 2021 році внаслідок другої хвилі карантинних обмежень діяльність закладів культури була паралізована, власні надходження скоротилися на 50%-75%, продовжився відтік професійних кадрів в інші, більш платоспроможні сфери діяльності. Обмеження поточних видатків та їх пріоритизація з боку Держказначейства порушила операційний цикл виконання проєктів заявників, а запуск в 4-му кварталі 2021 року нового ринкового механізму – урядової програми «Підтримка (сертифікатів на придбання, у т.ч. книжок, культурних продуктів та послуг) знизилася привабливість Фонду для аудиторій та заявників.

У 2022 році через неспровоковану збройну агресію росії проти України видатки УКФ знову були повністю секвестровані, а проведені конкурсні відбори – не профінансовані. Команда Фонду зосередила свою роботу на міжнародних комунікаціях, співпраці у суспільно значущих проєктах та веденні інформаційного дайджесту «Хроніки культурного фронту».

У 2023 році конкурсні відбори було відновлено. Утім, через обмеження Держказначейством фінансування, фактичне виконання проєктів розпочалося не в березні, як планувалося, а в липні – це знову звузило операційну тривалість проєктів, підважило довіру до УКФ як до кваліфікованого оператора бюджетних

коштів у сфері, скоротило кількість заявок на участь з боку потенційних гранто-отримувачів.

Крім того, створення і заснування УКФ в умовах несформованої екосистеми культури та креативних індустрій створило низку викривлень та конфліктів в середовищі, **актуалізуючи питання щодо його ролі в екосистемі:**

1) з огляду на неперіоритетність видатків на культуру серед більшості органів місцевого самоврядування (зокрема, 2/3 територіальних громад, де фінансування культури склало менше 2% від загальних видатків відповідних місцевих бюджетів), комунальні заклади культури активно подавалися на грантові програми УКФ як «оператора останньої надії» з метою збереження локальних культурних ініціатив та практик;

2) через обмежену спроможність та конфлікти мистецьких спільнот з МКІП (зокрема, це стосується національних спілок, що фінансуються Міністерством за окремою бюджетною програмою), представники мистецьких спільнот активно подавалися на гранти та стипендії УКФ;

3) через регулярні скорочення бюджетної програми 3801170 «Загальнонаціональні заходи в сфері культури та мистецтв...» частину заходів Міністерства було проведено через грантовий механізм Фонду (знакові програми і проєкти), що звузило доступ до грантового фінансування невеликих недержавних інституцій;

4) у зв'язку з відсутністю фінансування проєктів розвитку за бюджетними програмами національних закладів культури, вони також подавалися до УКФ із заявками на створення інноваційних проєктів, провокуючи незадоволення в творчих спільнотах, які не мали альтернативних джерел фінансування взагалі;

5) попри наявність профільних галузових інституцій в окремих секторах (Українського інституту національної пам'яті, Держкіно, Державної служби з етнополітики та свободи совісті, Державного агентства з питань мистецтв та мистецької освіти), відсутність або обмеженість фінансування їх заходів призводило до того, що їх стейкхолдери активно подавалися до УКФ, створюючи додаткове навантаження на Фонд та конкуренцію серед професійних спільнот за обмежений бюджетний ресурс;

6) **в 2022-23 роках основним джерелом фінансування для сфери виступили партнери з розвитку – різні міжнародні організації** (за оцінками МКІП, лише в 2022 році на сферу в Україні було виділено понад 50 млн євро – Делегація ЄС в Україні, USAID, Британська Рада в Україні, Гете Інститут в Україні, ЮНЕСКО), волонтери, а також системні гравці з підтримки громадянського суспільства (зокрема, Міжнародний фонд «Відродження», ICAP «Єднання»);

7) у 2019 та 2021 роках у спільноті експертів тривають обговорення необхідності удосконалення процедур щодо доброчесності експертів під час оцінювання проєктів (змова, свідоме заниження чи завищення оцінки, не попередження про конфлікт інтересів, використання чужих авторських ідей).

Аналіз виконання цілей та завдань Стратегії 2019-21 років дозволив встановити наступне:

1) **стратегічні та операційні цілі було досягнуто лише частково** (зокрема, оперативні цілі 1.2, 1.4, 2.4, 3.2 та 4.1). Основними причинами цього стали несприятливі зовнішні обставини – пандемія коронавірусу в 2020-2021 роках та спричинені нею карантинні обмеження, щорічний перерозподіл видатків Державного бюджету посеред року, що значно звужувало періоди подання заявок та виконання проєктів. Серед внутрішніх причин варто виділити нестабільну роботу Наглядової ради, періодичні конфлікти в експертному середовищі, а також погіршення умов праці команди Фонду як бюджетної установи (обмеження на оплату праці та «замороження» фонду оплати праці);

2) **спільно сформульовані стратегічне бачення та місія організації в 2018 році дозволили отримати довіру від професійних спільнот**, прогресуючий з кожним роком запит на грантову підтримку на місцевому та регіональному рівнях, консолідувати спільноти навколо спільної дії та ціннісного об'єднання українців. Водночас критичні зміни в зовнішньому середовищі та екосистемі культури вимагають переосмислення стратегічного бачення, місії та ролі УКФ в сучасних процесах державотворення;

3) команді Фонду вдалося мінімізувати ризики щодо очікуваних результатів

впровадження Стратегії для переважної більшості цілей – було досягнуто інституційну сталість, відновлено довіру у суспільстві до державних ініціатив, профінансовано створення якісних культурних продуктів, сформовано експертну спільноту з оцінки грантових заявок, підвищено обізнаність про культуру та Фонд серед різних аудиторій, забезпечено цільове використання коштів. Питання бюджетного фінансування стосується найбільших ризиків в діяльності Фонду. Потребують посилення компоненти навчання та доброчесності експертів та заявників, а також підтвердження якості створених культурних продуктів.

Кількість поданих заявок досягла пікового значення у 2021 році (3589), що було обумовлено скороченням ринку та карантинними обмеженнями, які діяли впродовж 2020-21 років. Водночас у 2023 році кількість заявок скоротилася втричі (1244), як і обсяг запитуваного фінансування (1,1 млрд грн), що обумовлено бюджетними можливостями, розширенням підтримки екосистеми культури партнерами з розвитку, частковою міграцією митців за кордон.

В 2019 та 2021 роках УКФ розподілив найбільше – майже по 500 млн грн (при цьому кількість реалізованих заявок зросла на 17,4% і склала 507 проєктів).

У структурі поданих заявок впродовж 2018-23 років в розрізі секторів найбільший запит спостерігався від представників аудіовізуального мистецтва, культурної спадщини та культурних і креативних індустрій. Запит від креативних індустрій був циклічним (пік заявок припав на 2019 та 2021 роки). Аудіовізуальні мистецтва та культурна спадщина в 2020-22 роках мали стабільно запит понад 500 заявок. Це свідчить про важливість для цих секторів бюджетного фінансування (і відповідно – вищі мультиплікативні ефекти від інвестицій держави).

У 2023 році в структурі запиту (за обсягом фінансування) за секторами 50,3% зайняла культурна спадщина (потреба в 572,85 млн грн) – порівняно з 2022 роком за цим сектором зафіксоване найменше зниження абсолютного обсягу запиту. Це свідчить про нагальність та критичність потреби в секторі, важливість повноцінного виконання та пріоритизації органами місцевого самоврядування своїх повноважень в сфері захисту об'єктів культурної спадщини місцевого значення.

У структурі підтриманих проєктів у 2018-2020 роках у ТОП-3 секторів: аудіовізуальне мистецтво, культурна спадщина та креативні індустрії. При цьому в 2021 році частка підтриманих проєктів в аудіовізуальному мистецтві та креативних індустріях перевищувала 30% – це може пояснюватися як вищою якістю заявок, так і більшим абсолютним бюджетом на ці сектори. Зауважимо, що проєкти в обох цих секторах мають кроссекторальний характер, тобто здійснюють позитивний вплив на суміжні сектори.

У структурі підтриманих заявок найбільшу частку впродовж 2018-21 років займало аудіовізуальне мистецтво, а також креативні індустрії. На жаль, наявні дані не дозволяють оцінити, яку частку державна підтримка становила відносно місткості відповідних ринків. Оскільки виникає логічне питання – чи достатньо було фінансування, щоб забезпечити очікувані результати та вплив? Чи держава підмняла собою ринок? Наскільки тоді таке заміщення було доцільно як для сектора, так і для аудиторій?

Серед різних організаційно-правових форм господарської діяльності **найбільший запит до Фонду мали недержавні організації – з піковими роками в 2020-22, коли понад 1,5 тисячі заявників звернулися за підтримкою.** Це підтверджує системну важливість Фонду для гравців недержавного сектору. При цьому, потребує діалогу у спільнотах конкретизація ролі меценатів та благодійників, особливо в часи війни.

Розподіл доступного фінансування вказує, що впродовж 2018-21 років найбільшої підтримки надано саме недержавним організаціям (63,7% у 2021 році) та ФОП (19,5%).

У структурі підтриманих проєктів у **8 областях** (Волинська, Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Херсонська та Чернігівська) **два роки в періоді 2018-22 жоден заявник не отримав грантової підтримки.** Це вказує на необхідність адресної роботи з відповідними регіонами для підвищення залученості заявників та якості самих заявок.

У структурі поданих заявок за типом населеного пункту **спостерігається чітка**

тенденція до збільшення частки заявок з сіл та селищ (з 6% у 2018 році до 10,3% у 2021 році) **та відносну сталість заявників з районів та невеликих міст** (з 17,9% у 2018 році до 19,2% у 2021 році), **тобто програми УКФ охоплюють аудиторії поза агломераціями та обласними центрами. Це важливо з огляду на розрив в якості життя та доступі до культури.** Потребує уточнення подальша пріоритизація цільових аудиторій в сільській та гірській місцевостях, зокрема, шляхом посилення співпраці з органами місцевого самоврядування.

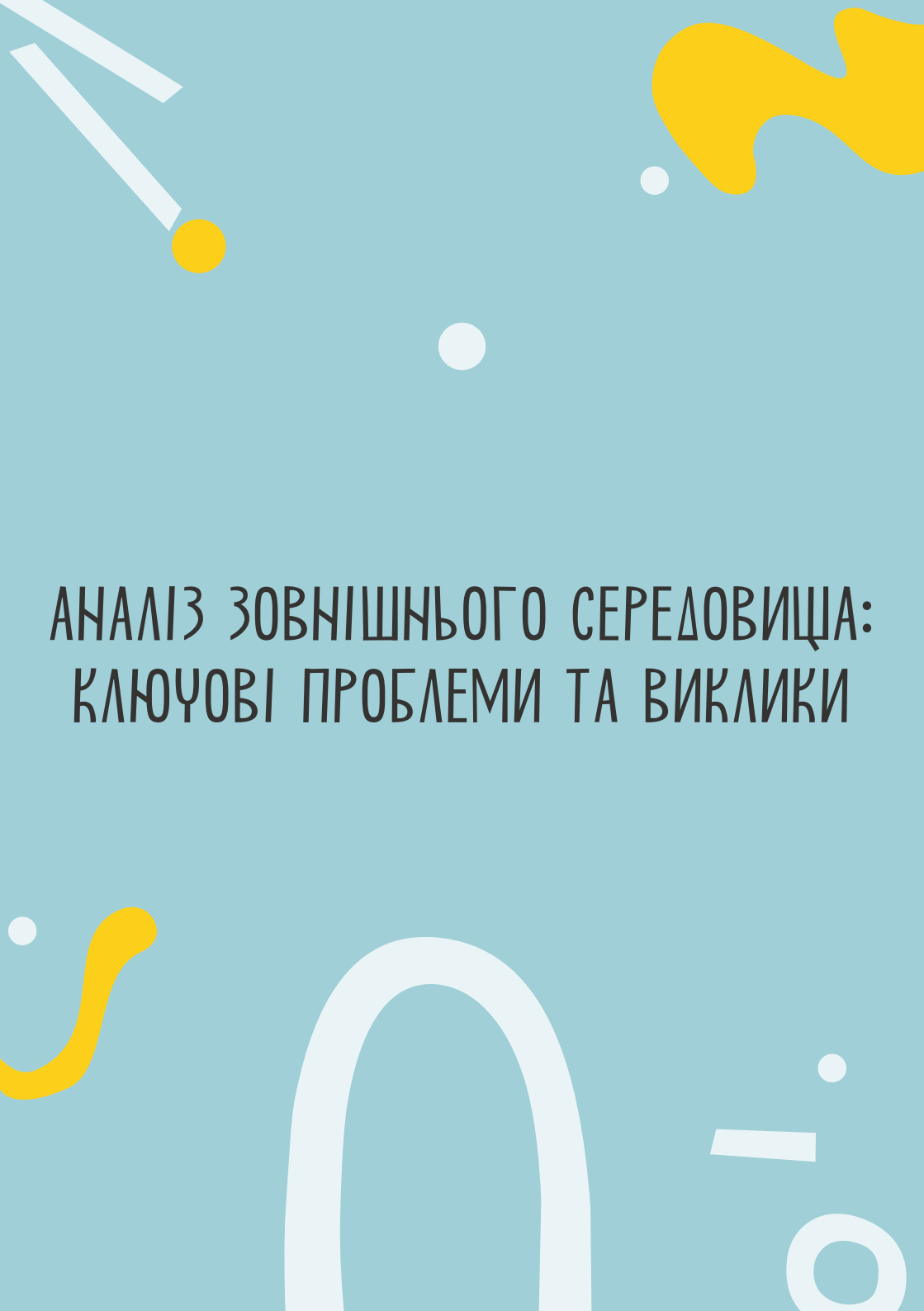
У структурі **підтриманих проєктів найбільшу частку впродовж 2018-21 років має Київ** (43,4% у 2021 році), це пояснюється порівняно вищою спроможністю та досвідом заявників. **Частка підтриманих проєктів від малих міст, райцентрів та сіл зросла з 14% в 2018 році до 21,3% у 2021 році,** в той час як частка обласних центрів, Одеси та Харкова поступово знижується. Тому вже в 2023-24 грантових сезонах будуть заохочуватися заявки від суб'єктів з деокупованих територій та депресивних регіонів.

У структурі підтриманих культурних продуктів переважають фестивалі та освітні програми. Це вказує на неефективність існуючих моделей організації роботи інституцій регіонального та місцевого рівнів, де бюджети на культуру кратно перевищують бюджет УКФ. Водночас в 2021 році зросла частка резиденцій (26 подій), виставок та перформансів (по 25 заходів).

У структурі підтриманих продуктів за обсягом фінансування в 2018-21 роках домінували фестивалі, сценарії/кінопродакшен, освітні програми та виставки. Актуальними впродовж найближчих грантових сезонів будуть заявки зі створення сучасного українського культурно-мистецького продукту, орієнтованого на цільові аудиторії, наведені в додатку 2.

Підтримка через стипендії є однією з перспективних форм заохочення до збереження індивідуальної мистецької діяльності. Упродовж усього періоду спостерігається зростання кількості заявок і конкурсу на 1 стипендію при дуже невеликому загальному бюджеті. Важливо збільшити фінансування на цей інструмент у найближчих грантових сезонах. Це дозволить як зберегти митців, так і створити первинні стимули для тих митців, які виїхали за кордон та втратили роботу.

Аналіз охоплення аудиторій в 2019-21 роках вказує на поступове і стійке зниження середньої вартості охоплення 1 людини проєктом (з 51,2 грн до 37,9 грн) – **це є фактична собівартість залучення до культури за державні кошти безпосередньої аудиторії.** Безумовно, це не є повною вартістю, оскільки більшість проєктів мали співфінансування, але це кратно дешевше за вартість будь-якого культурного продукту на ринку (книжки, виставки, концерту тощо).



АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ

Зовнішнє середовище на макрорівні є вкрай несприятливим та несе екзистенційну загрозу не тільки для сфери, а для країни і суспільства загалом.

У 2022 році Україна витратила на культуру та медіа вчетверо менше у відсотках до ВВП (0,2% ВВП в Україні vs 0,8% ВВП в рф), що в абсолютному значенні складає **1:40**.

Фактичні видатки на культуру у 2022 році в Україні склали 4,3 млрд грн на національному рівні та 14,6 млрд грн на рівні громад. Цього було критично недостатньо для секторів, тому запити на гранти УКФ склали 107,15% (4,6 млрд. грн) від видатків на культуру на національному рівні.

Проведена попередня оцінка сукупних втрат активів в культурі та спадщині (на 23.06.23) зафіксувала втрати в обсязі USD 2,7 млрд, загалом сукупні втрати в культурі та креативних індустріях, туризмі та спорті оцінили у USD 15,4 млрд. Станом на 29 вересня 2023 року обласними військовими адміністраціями зафіксовано 1702 зруйнованих та пошкоджених об'єкти культурної інфраструктури (дані оновлюються щомісячно, істотний приріст фіксується на деокупованих територіях).

Попри це, українське суспільство демонструє згуртованість, актуалізує національну ідентичність та посилює запит на сучасний україномовний культурний продукт.

Загальнонаціональні репрезентативні опитування в 2023 році дозволили не тільки оновити профіль сучасного українця, а й конкретизувати його запит до української культури.

Станом на червень 2023 року 79,5% громадян ідентифікували себе з українською політичною нацією, а 66,1% українців вважали, що ситуація в Україні буде покращуватися. При цьому 95% респондентів вважали, що Україна зможе відбити напад росії, і 42% – що для завершення війни потрібно понад рік.

59,7% українців зберігають практичні установки цинізму, і лише 23% – не підтри-

мує засудження комуністичного тоталітарного режиму.

Станом на серпень 2023 року щодо культури та основних елементів ідентичності:

- лише 10% респондентів вважали, що в напрямі культури місцева влада діє сьогодні найбільш ефективно;
- 53% українців вважали недоречним створювати український культурний продукт російською мовою;
- 53% громадян використовували Youtube для вивчення історії України (січень 2023);
- 87% респондентів вважали українську мову важливим атрибутом незалежності України (лютий 2023);
- 82% вважали українську мову рідною в серпні 2023 року (для порівняння – 57% у липні 2012 року);
- 59% розмовляли українською мовою вдома в серпні 2023 року (для порівняння – 41% у липні 2012 року);
- 44,1% українців потребували україномовного контенту в соцмережах для покращення вживання мови (лютий 2023);
- лише 18,5% українців не могли знайти української альтернативи російському культурному продукту, який би їм подобався (грудень 2022) та 35,4% респондентів на Півдні України вважають заборону російських артистів і фільмів в Україні помилкою та обмеженням прав громадян в грудні 2022 року (у грудні 2021 року таких було 44,6%);
- 22% українців мали нейтральне або тепле ставлення до мешканців так званих ДНР/ЛНР;
- 75% респондентів у червні 2022 року вважали, що економічне становище України за останні півроку погіршилося, (у січні 2022 року – 70%);
- 58% респондентів вважали, що економічне становище їх родини погіршилося в червні 2023 року (52% – у січні 2022 року);
- 1,3-3,3 млн українців можуть залишитися за кордоном (ЦЕС, серпень 2023 року).

У контексті дизайну політик та оновлення програм УКФ:

- 37,3% респондентів не могли оцінити, наскільки вони задоволені якістю та кількістю театральних вистав (лютий 2023) – це свідчить про необхідність проведення більшої просвітницької роботи серед потенційних споживачів культурних послуг та продуктів з метою з метою промоції культурного розмаїття та усвідомленого запиту на культуру;

- 48% респондентів вважали, що в їх населеному пункті недостатньо можливостей для творчого та мистецького розвитку дітей;
- 56% українців від початку повномасштабної війни почали більше слухати української музики (найбільший приріст споживання, первинна форма фіксації зміни ідентичності);
- 75,7% українців відмітили зростання кількості українського культурного продукту в Україні (тобто культурна пропозиція швидко відреагувала на зміну зовнішнього середовища);
- 40% українців впродовж останніх 12 місяців не відвідали жодного культурного заходу в січні 2023 року (50% – у січні 2021 року), тобто, попри безпрецедентні безпекові виклики та обмеження, культурна пропозиція охопила більшу аудиторію;
- 62% респондентів не відвідали впродовж 12 місяців ані бібліотек, ані книжкових магазинів (січень 2023 року);
- 82% українців відзначили погіршення свого емоційного стану після 24.02.22 (лютий 2023 року);
- 7% респондентів ВПО думаючи про Україну відчували зацікавленість, 75% – гордість, (серпень 2023 року);
- 46% українців вважали ознакою патріотизму волонтерити (серпень 2023 року);
- 40% українців (50% – молоді до 35 років) вважали допомогу одне одному важливим фактором об'єднання українців (65% – перемога ЗСУ, серпень 2023);
- 25% респондентів вважали українську мову об'єднавчим, а 18% – роз'єднуючим фактором;
- 19% українців, що виїхали з України через війну, не планують повертатися (червень 2023 року);
- 30% українців, які мали роботу до війни, безробітні в червні 2023 року (53% в березні 2022 року);
- 32% українців, які змінили своє місце проживання, знайшли собі роботу в червні 2023 року (13% в червні 2022 року).

Проведені 2 хвили опитувань стану сфери та потенційних заявників (на червень 2023 року) дозволили виділити наступні тенденції:

- 77,7%/78,7% представників недержавних організацій/фізичних осіб-підприємців очікують на гранти на культурно-мистецькі проекти;
- 66%/31,9% респондентів за кордоном мають роботу/отримують виплати від держави, в якій перебувають;
- 65,4% респондентів, які оцінюють в цілому негативно стан справ у своїх організаціях, вважають стан культури поганим;
- 43,5% респондентів УКФ оцінюють підтримку сфери культурних та креативних індустрій (ККІ) з боку місцевої влади під час війни, як в цілому несуттєву;
- 17,1% респондентів УКФ, які були змушені переїхати в інший населений пункт України, тимчасово не працюють;
- 43,6% представників культурних та креативних індустрій оцінюють стан справ в своїй організації як негативний;
- лише 18,7% (22,6%) респондентів в сфері ККІ планують вихід на нові ринки у червні 2023 року (листопаді 2022 року);
- 29,3% (21,9%) респондентів в цілому в перспективі очікують розширення діяльності у червні 2023 року (листопаді 2022 року);
- 67,4%/65,4% респондентів очікують як заходів підтримки гранти на розвиток/культурно-мистецькі проєкти;
- 32% представників державних організацій очікують компенсації зарплат за рахунок грантової підтримки;
- 60,3% представників комунальних організацій розраховують шляхом грантової підтримки відбудувати та відремонтувати приміщення.

Опитування фахівців культурної сфери (вересень 2023 року, 917 респондентів, до 5 варіантів) дозволило встановити:

- **серед ТОП-7 напрямів, що потребують найбільшої підтримки:**
 - збереження та захист культурної спадщини (62,3% респондентів);
 - створення якісного українського культурного продукту (57,7%);
 - протидія інформаційній та культурній складовій російської військової агресії (46,9%);
 - відновлення пошкоджених об'єктів культурної інфраструктури (41,2%);
 - збереження національної пам'яті та меморалізація героїв - захисників України (40,7%);

- інтеграція української культури в світовий культурний простір (40,6%) та зростання рівня цифровізації сфери культури (34,1%);
- **найбільш актуальним є створення:**
 - цифрового продукту (55,6%);
 - креативного/публічного простору (47,9%);
 - відеоконтенту (45,6%);
 - освітньої програми/продукту (45,5%);
 - меморіального проекту (25,6%);
- **першочергово фінансово підтримувати сферу культури мають:**
 - центральні органи державної влади (82,4%);
 - органи місцевого самоврядування (79,1%);
 - міжнародні організації (56,3%);
 - бізнес (45,9%);
- **отримання гранту УКФ дозволило респондентам:**
 - створити новий культурний продукт (64,6%);
 - розширити аудиторію (64,6%);
 - підвищити інтерес аудиторії до культурного продукту, створеного респондентами (64,1%);
 - підвищити обізнаність аудиторії щодо культурної пропозиції (37,5%);
 - зберегти організацію як інституцію (13,5%);
 - зберегти/створити нові робочі місця (5,2%).
- **Основні індикатори виконання бюджетних програм УКФ в 2018-2023 роках:**
 - 426 – середня кількість підтриманих проєктів на рік;
 - 198 – середня кількість поданих заявок на стипендії на рік;
 - 50,3% від усіх заявок на гранти складають заявки на розробку інноваційних проєктів;
 - 9% – середня частка відібраних для підтримки проєктів у вигляді грантів, до загальної кількості поданих до УКФ за останні 3 роки (success rate);
 - 91,1% – середня частка реалізованих проєктів як гранту, до загальної кількості підтриманих УКФ;
 - 17,5% – середня частка відібраних для підтримки проєктів у вигляді стипендій, до загальної кількості поданих.

Проведені впродовж липня-вересня 2023 року обговорення зі спільнотами дозволили ідентифікувати наступні групи проблем та викликів:

Таблиця 1 – Основні проблеми, потреби та виклики для УКФ та дієвців культури

Внутрішня спроможність і суб'єктність	Взаємодія з партнерами та заявниками
Нестача суб'єктності. Поступове перетворення УКФ з ключового гравця на «гаманець», пріоритет формалізації процесів на протипагу змісту Брак якісної комунікації з гравцями культурного середовища (у т.ч. з експертами та заявниками) Питання до якості експертизи та відсутність відповідальності експертів за упереджені рішення Криза Наглядової ради, відсутність якісної комунікації між командою УКФ та членами Наглядової ради Відсутність якісного моніторингу й оцінки реалізованих за сприяння УКФ проєктів, зокрема, експертної оцінки створеного контенту	Втрата довіри, авторитетності та привабливості УКФ як інституції серед фахівців культурної сфери Відсутність акценту на проєктах розвитку Відсутність акценту на медіації/просуванні/поширенні сенсів через культурний продукт Недостатня увага до промоції продукту, виготовленого за підтримки УКФ Обмежена спроможність заявників виходити на аудиторії за кордоном Потреба в навчанні, доступі до приміщень, технічних засобах реалізації проєктів (основному капіталі) Відсутність належної екосистеми для творців (комунікаційно-інформаційна підтримка, менеджмент, фінансовий супровід, фандрейзинг, мережування) Необхідність самоврядування та саморегулювання в секторах Запит на довгострокові проєкти (тривалістю 2-3 роки)
Зовнішнє середовище	Регуляторні обмеження
Довготривалий характер збройної агресії росії проти України з відповідними безпековими та логістичними обмеженнями щодо масових заходів та концентрації людей (з потенційним обнуленням фінансування не критичних гуманітарних видатків) Істотна територіальна та ціннісна зміна аудиторій внаслідок війни (фокус на виживанні, боротьбі, перемозі)	Заборона на здійснення капітальних видатків Обмежений перелік допустимих видатків в цілях казначейського обслуговування (Постанова №590) Доступність бюджетного ресурсу в межах одного календарного року, що зменшує тривалість операційного циклу проєкту Каральний характер зовнішнього (фінансово-

Структурні зміни в аудиторії внаслідок переміщення значної частини жінок та дітей за кордон (зростання частки військових, ветеранів, волонтерів та ВПО)

Кратне зростання запиту на український культурний продукт за кордоном як наслідок підвищення обізнаності в світі про Україну

Необхідність утворення нових та підсилення існуючих міжнародних коаліцій на підтримку України з відповідною адвокацією через культурну дипломатію

го) контролю (державного аудиту) з формальним пошуком винних без якісної адаптації бюджетного законодавства до умов війни та зміни середовища

1. Негативним трендом найвищого рівня є **скорочення як капітальних інвестицій в культуру, спорт і розваги, так і у видатках на культуру у ВВП**, де середнє значення за останні 4 роки склало 0,29%, при тому, що росія в цей час витрачала в середньому 0,7-0,8% ВВП з цільовим показником у 1,4%ВВП до 2030 року (з яких половина – на медіасектор). Таким чином, накопичена перевага у фінансуванні культури породжує кратну перевагу російськомовного культурного продукту над сучасним україномовним культурним продуктом в усіх сегментах аудиторій щодо усіх форм поширення (цифрове та фізичне).

2. Для успішного протистояння культурній експансії росії та культурної реінтеграції деокупованих та прикордонних територій Україна **має втричі збільшити якість та кількість україномовного культурного продукту впродовж найближчих 4-х років. При цьому обсяг капітальних інвестицій має складати не менше 30% від сукупних видатків на культуру (без урахування витрат на відновлення зруйнованої культурної інфраструктури).**

3. Культура в регіонах не є пріоритетом для першочергових зусиль місцевої влади (відзначили лише 2% респондентів), з низькою ефективністю надання послуг (згадали лише 10% респондентів).

4. Війна досить чітко допомогла суспільству визначитися зі ставленням до нацизму та комунізму як тоталітарних режимів, але робота з сучасною колективною пам'яттю має бути пріоритезована в проєктній діяльності Фонду. Тому Програми УКФ варто розглядати як основні канали просвітництва і використовувати їх

інструмент роботи з цільовими аудиторіями.

5. Увласнення української мови суспільством може бути ситуативним і **залежати від достатньої кількості україномовного культурного та освітнього продукту, яким зможуть користуватися ці громадяни. Тому - одним з пріоритетів роботи Фонду в середньостроковій перспективі може бути створення україномовного культурного продукту (книжки, аудіовізуальний контент), а також цифрові рішення для його поширення (мовні та інтернет-курси).**

6. Оскільки на окупованих територіях важливим засобом комунікації та доступу до інформації є Інтернет – завдяки йому люди через месенджери та соціальні мережі отримують основні новини. Таким чином, збільшення якісного та цікавого україномовного контенту для цих груп населення (з відповідним таргетуванням контенту) дозволить підживлювати українську ідентичність та зберігати приналежність до України людей, які перебувають на тимчасово окупованих територіях).

7. Митці, які виїхали за кордон через війну, мають відносно комфортні умови життя, у разі знання мови країни перебування мають високі шанси бути працевлаштованими. Разом з тим, саме ця група біженців частіше за інші групи планує повернутися. Оскільки зазначена категорія є найбільш конкурентоспроможною серед українських митців та діячів культури, то в середньостроковій перспективі можливе погіршення якості поданих заявок на гранти Фонду, зменшення кількості аплікацій на національні та міжнародні проєкти. Серед можливих варіантів збереження приналежності до України, які може запропонувати Фонд для українських митців-біженців: реалізація міжнародних проєктів (коли частина активностей здійснюється за кордоном, а частина – в Україні, із залученням місцевої аудиторії та митців), програми змішаних резиденцій (в кількох країнах) та проєкти з підсилення голосу України в світі/культурної дипломатії).

8. Результати проведених опитувань в сфері свідчать, що найбільш ураженими є – аудіовізуальний, перформативний та сценічний сектори мистецтва, а також культурні й креативні індустрії недержавної форми/підприємці. Спроможними вийти на нові ринки та в цифрове середовище в червні 2023 року виявилися готовими лише відповідно 22,6% та 22,8% організацій респондентів. Загальний

меседж від респондентів – **стратегія адаптації лише частково розв’язує проблему організації в умовах війни.** Тобто попри життєстійкість та самозарадність дівців культури їх спроможність до адаптації має межу, і вони потребують зовнішньої підтримки.

9. Важливо розуміти, як Фонд комбінацією своїх програмних продуктів зможе відповісти на виклик істотного зниження якості життя митців та дівців культури.

10. Для уможливлення створення якісного і доступного культурного продукту проєктний цикл потребує адаптації з огляду на об’єктивну тривалість операційного циклу створення культурного продукту (з урахуванням його життєвого циклу):

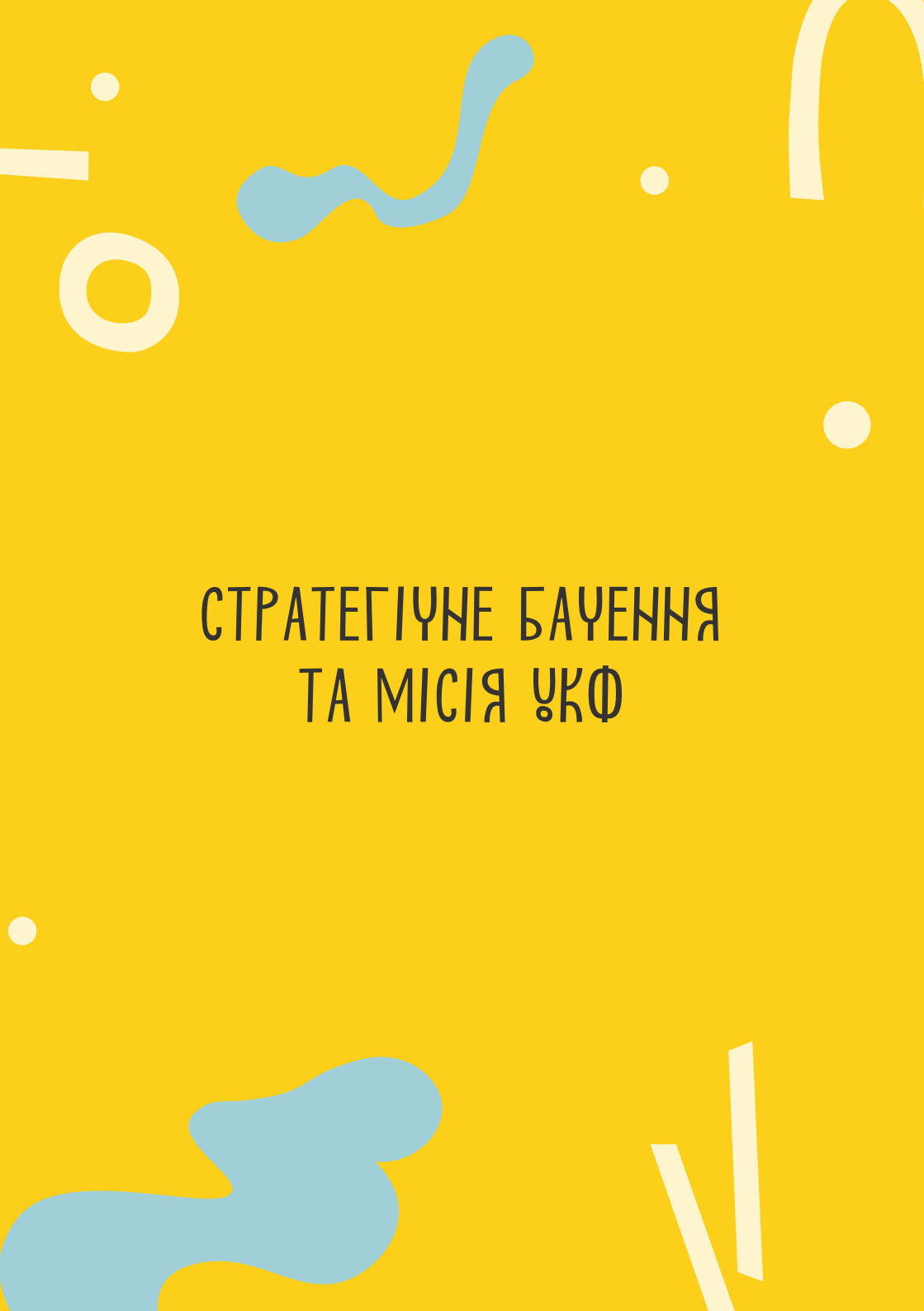
- ефективна система моніторингу та оцінки (у т.ч. експертні спільноти);
- подовження тривалості проєктів до 30 місяців;
- розблокування капітальних видатків на створення культурного продукту (до 30% від бюджету проєкту);
- ранжоване співфінансування за джерелами, секторами та продуктами (дофінансування з місцевих бюджетів не менше 50%, бізнесу – не менше 70%, інституційних фондів та міжнародних партнерів – не менше 30%, власного внеску – не менше 10%);
- передбачити додатковий етап – технічної/експертної оцінки фінального культурного продукту (бажано тими ж експертами, які його і оцінювали при відборі);
- окремий спецфонд для донорських коштів та фандрейзингова програма.

11. УКФ важливо розглядати як важливий елемент екосистеми/інфраструктури митцям для роботи зі своїми аудиторіями, який допомагає масштабувати інноваційні ідеї та кращі практики дорослішання спільнот та посилення унікальності та привабливості громад.

12. Рамкові напрями використання коштів, визначені Законом про УКФ, є декларативними і потребують приведення у відповідність до обставин та майбутнього України.

13. У змістовну рамку програмної діяльності Фонду важливо інтегрувати:

- переосмислення того, як ми можемо культурно повернути окуповані території;
- підтримка та залучення ВПО, робота з травмою, з ветеранами та членами їх родин.

The background is a vibrant yellow. It is decorated with several abstract shapes: a large, light blue wavy shape in the upper left; a smaller, light blue organic shape in the lower left; and various white geometric elements including a thick horizontal line, a circle, a semi-circle, and several dots scattered across the page.

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ТА МІСІЯ УКФ

ВІЗІЯ

Культура та креативність для перемоги та відновлення, ціннісного об'єднання українців та цілісного розвитку спільнот

Ми наголошуємо на визначальній ролі культури та креативності для людського капіталу. Лише ціннісний вибір об'єднує українців на постійній основі (економічні стимули діють лише в дуже короткій перспективі) та заради створення спільного майбутнього (а не проти когось). Відновлення людяності вимагає особистісного розвитку та запиту на цілісність (з фокусом на доброчесність та моделі саморегулювання спільнот). Саме збереження, виховання та розвиток людяного в людині, спільноті та суспільстві є тим «природним імунітетом», який утримує його в гармонії, рівновазі та пошуку спільного виграшу від взаємодії.

МІСІЯ

Сприяти відновленню сучасної екосистеми культури та креативності в Україні, яка підсилює творців сенсів, уможливорює кроссекторальні партнерства на основі спільних цінностей.

Екосистема культури та креативності знаходиться в стані активної трансформації – поступово відмирають застарілі радянські форми культурного самовираження (зокрема, базова мережа закладів, яка виконувала переважно роль партійної пропаганди), створюються інституції та приватні культурні та мистецькі ініціативи, уточнюються ролі різних учасників екосистеми. Складність світу та його викликів вимагає кроссекторальних партнерств для сталого та стійкого розвитку, а не лише виживання.

ПРИНЦИПИ ДІЯЛЬНОСТІ

Враховуючи правову визначеність принципів в Законі про УКФ, ми хочемо структурувати принципи в Стратегії на фундаментальні та пріоритетні на відповідному горизонті планування.

До фундаментальних принципів ми відносимо принципи:

1 гуманізму	2 толерантності	3 свободи творчості
4 дотримання авторських і суміжних прав	5 демократичності та прозорості прийняття рішень	

Зміна контекстів вимагає від нас гнучкості та стійкості, тому ми визначили, які принципи будуть пріоритетними у відповідному проміжку діяльності.

З огляду на безпрецедентну боротьбу українського народу за незалежність та виклики виживання, на 2024-25 роки принципами діяльності є:

- забезпечення змагальності і рівності умов для інтелектуального, творчого розвитку людини та суспільства;
- рівних можливостей отримання підтримки Українського культурного фонду фізичними особами, юридичними особами незалежно від форми власності;
- запобігання конфлікту інтересів під час організації конкурсного відбору та фінансування проєктів;
- підзвітності, відповідальності за результати діяльності перед суспільством та державою.

Закладаючи відносну стабілізацію та зміну фокусу на розвиток у 2026-27 роках, принципами діяльності УКФ будуть:

- інноваційність;
- забезпечення культурного розмаїття;
- партнерства держави та громадянського суспільства у питаннях національно-культурного розвитку.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ УКФ

Національний: соціальна згуртованість та цілісний культурно-інформаційний простір

на національному рівні важливо зберігати єдність, згуртованість суспільства, що потребує цілісності як інформаційного, так і культурного простору. Важливу роль при цьому відіграє постійний діалог (полілог) культур на принципах поваги до гідності та рівності взаємодії. Єдність в розмаїтті допоможе Україні знайти інноваційні рішення для розумної відбудови (зокрема, через новий європейський Баугаус) та відновити спроможність до співтворення і розвитку.

Секторальний: трансформація сенсів та переосмислення спільнот

в умовах невизначеності та змін спільнотам важливо допомогти з розумінням майбутнього України в ЄС, уточненням ролей та відповідальності за структурні зміни, сфокусуватися на творенні сенсів, оновлення механізму поширення форми культурного продукту, через яку передаються сенси. Епідеміологічні обмеження через пандемію COVID-19 у 2020-21 роках та безпекові обмеження через війну в 2022-23 роках значно скоротили частку масових заходів (фестивалі, ярмарки, відкриті виступи, концерти), перефокусовуючи творців культури та мистецтва на цифровий вимір творення та поширення культурного продукту. Тому розвиток доступних (цифрових) мереж і платформ матиме вирішальне значення для розширення аудиторій та підвищення їх обізнаності про цінність культури для особистісного розвитку, продуктивності праці та культурної інтеграції з ЄС.

Внутрішній: спроможність Фонду підсилювати екосистему культури

успішність заявників та проєктів неможлива без якості та ефективності роботи команди УКФ. Тому інвестиції в людей, технічні рішення та загальну спроможність Фонду адмініструвати проєкти та підвищувати якість експертизи оцінювачів та творців українського культурного продукту матимуть вирішальне значення в досягненні цілей та стратегічного бачення УКФ.

Міжнародний: суб'єктність України та підтримка українців у світі (передусім, постраждалих від війни)

світ потребує українського культурного продукту, розуміння культурних та ціннісних особливостей українців, які постраждали від війни та знаходяться під тимчасовим прихистком ЄС та інших країн, культурній реінтеграції внутрішньо-переміщених осіб, а також українців, які чекають на звільнення на тимчасово окупованих територіях. Світ захоплюється мужністю та жертовністю українських воїнів, стійкістю та інноваційністю громадянського суспільства. Промоція українських міст як європейських столиць культури допоможе після завершення війни не тільки на рівні цінностей та сенсів, а й фізично зблизити європейські демократії з українськими регіонами, відкрити повноту різнобарв'я культурного розмаїття українських територій, ціннісно синхронізуватися з містами-побратимами, які від початку повномасштабного вторгнення простягли руку допомоги та підтримки місцевому самоврядуванню. Подальша інтеграція з Програмою «Креативна Європа» відкриває шлях до безлічі міжнародних кроссекторальних партнерств, європейських культурних та креативних спільнот та ринків, поглиблює та урізноманітнює взаємодію між секторами.

Роль Фонду впродовж періоду дії Стратегії буде адаптивно-цільовою.

У короткому горизонті (2024-25 роках) як «постачальник останньої надії» Фонд сприятиме збереженню культурного розмаїття шляхом підтримки інституцій та митців через створення сучасного українського культурного продукту, заохочуватиме навчання та розвиток спільнот через проєкти співпраці та партнерства. У цей період відбуватиметься поступовий перехід від кількості до якості проєктних заявок, удосконалення моделі експертного оцінювання проєктів, проводитимуться дослідження аудиторій та територій, які найбільш постраждали від війни, накопичуватиметься база кращих практик кроссекторальної співпраці. Упродовж цього періоду Фонд активно комунікуватиме з МКІП, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства щодо конкретизації розподілу ролей для досягнення суспільно важливого результату.

У 2026-27 роках Фонд сфокусується на підтримці інновацій, модернізації екосистеми створення та поширення сучасного українського культурного продукту (як україномовного, так і англomовного), удосконалив систему моніторингу та оцінювання заявок і проєктів.

Після 6 років повноцінної роботи, рольова модель УКФ потребує уточнення та розмежування, оскільки екосистема культури формується на кількох рівнях багатьма суб'єктами з відповідною ресурсною базою (бюджет місцевого самоврядування на культуру в 2022 році – понад 14 млрд грн, МКІП та інституцій в сфері – понад 6 млрд грн, партнерів з розвитку та меценатів – понад 10 млрд грн). Тому важлива попередня синхронізація різних учасників в екосистемі для відповідного розподілу ролей.

УКФ В ДОВГОМУ ГОРИЗОНТІ СТРАТЕГІЇ – ЦЕ:

медіатор сенсів майбутнього;

простір спільного дорослішання дієвців та інституцій культури, їх діалогу про майбутнє сфери;

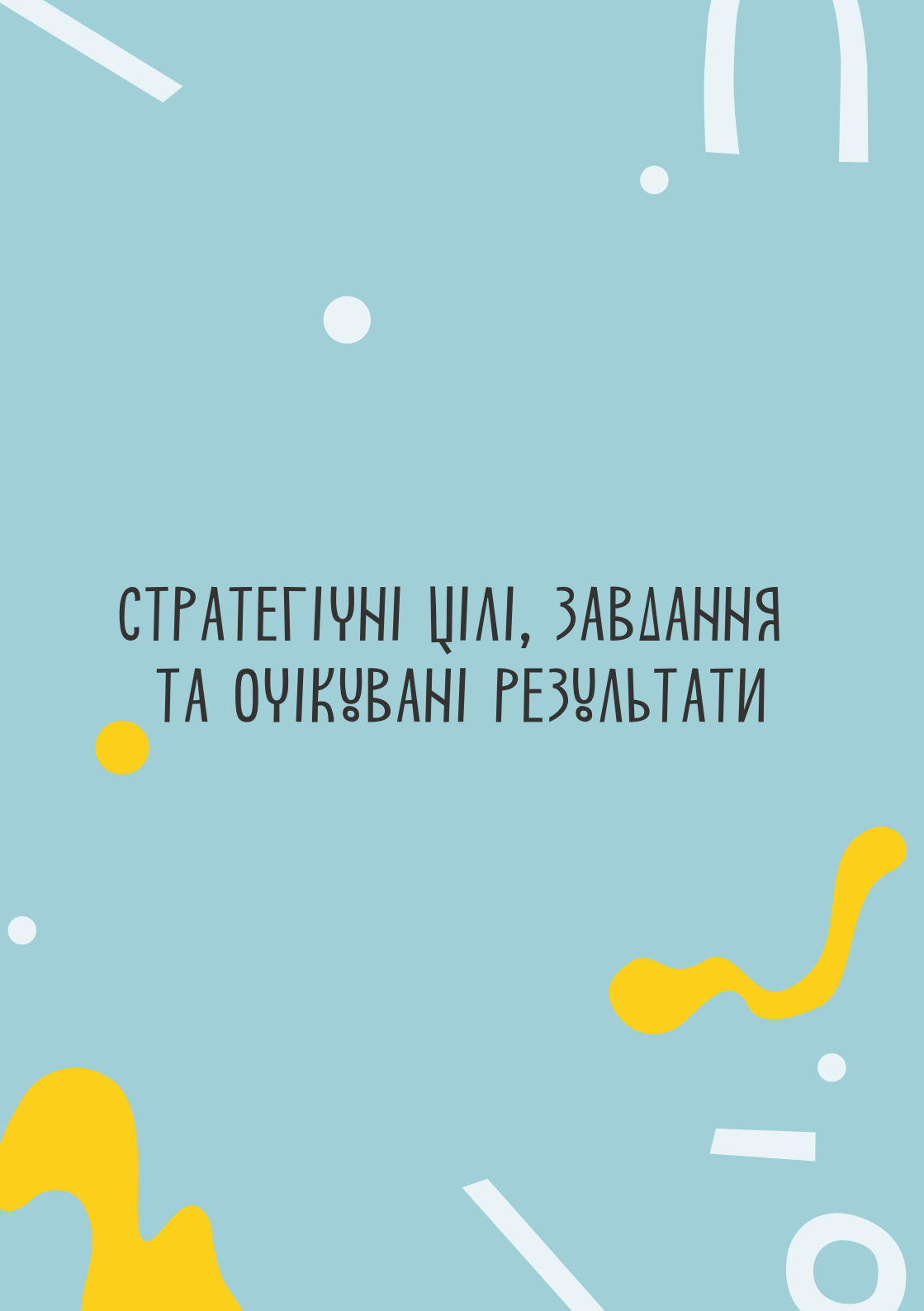
лабораторія сучасних кроссекторальних ініціатив, які тестують і допомагають зі сталістю інноваційним культурним практикам для цільових аудиторій;

промоутер кращих культурних практик для масштабування на платформах ЄС та локалізації в громадах;

партнер для національних кроссекторальних проєктів з розвитку людського капіталу (партнери: освіта, охорона здоров'я, ідентичність, соціальна адаптація та реінтеграція, децентралізація і регіональний розвиток, європейська та євроатлантична інтеграція);

національний взірєць організаційної моделі виконавчої агенції з реалізації політик для трансформації організаційних культур в економіці та бізнесі, гуманітарній сфері та екології.





СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

У 2023-24 роках діяльність УКФ буде сфокусовано на підтримці спроможності та відновленні мистецької діяльності та екосистеми культури, а з 2025 року – на кроссекторальних ініціативах, якості та доступності культурного продукту (які в сезонах 2023-24 років є наскрізними умовами програм та лотів).

Вже з наступного грантового сезону (2024-25 року) ми плануємо підвищити вимоги до якості продукту вже на етапі відбору заявок – це допоможе заявникам фокусуватися не на кількості заявок та формальних критеріях проєктів, а на кращому залученні аудиторій, їх просвітництві, створенні культури споживання якісного культурного продукту.

Під час підготовки та проведення тренінгових програм та додаткового навчання для заявників та експертів в 2024 році ми зосередимося на бюджетному законодавстві, фінансовій грамотності, запобіганні та протидії корупції, плануванню, оцінці ризиків, інклюзивності та толерантності.

Перед початком грантового сезону та після його завершення ми плануємо проведення засідань секторальних експертних груп (в режимі Chatham House) щодо навчання заявників, експертів та окремих питань доброчесності з винесенням подальших пропозицій від спільнот щодо удосконалення офіційних документів УКФ (щодо експертів та заявників).

Культура в часи війни має бути сфокусована на досягненні кроссекторального та міжнародного впливу.

Пріоритетами діяльності на грантовий сезон 2023-24 роки є:

1. Зміцнення соціальної згуртованості завдяки сучасному українському культурному продукту;
2. Сприяння безбар'єрному доступу до культури та інклюзивності культурних практик;
3. Протидія російській пропаганді, маніпуляціям та меморіалізація героїчної боротьби українського народу;
4. Сприяння культурній реінтеграції цільових аудиторій (ВПО, митці ВПО, ветерани) та територій;

5. Поширення кращих практик цифрових рішень та інновацій між секторами для розвитку людського капіталу;
6. Посилення суб'єктності України в світі та розширення доступу до українського культурного продукту за кордоном.

Очікувані результати на 2023-24 роки: відновлення спроможності інституцій та дієвців культури:

1. Розширено доказову базу через проведення прикладних та інших досліджень, зокрема щодо оцінки наслідків на сектори та впливу війни на аудиторії;
2. Відновлено культурну та творчу діяльність організацій та митців, особливо на деокупованих територіях;
3. Розширено доступ до культури завдяки цифровим трансформаціям;
4. Переосмислено роль та вплив культури у творенні та трансформації спільнот, відновленні територій і громад;
5. Підтримано навчальні ініціативи та мережування;
6. Інтегровано та залучено дієвців та інституції культури в міжнародні спільноти та платформи.

У грантовому сезоні 2024-25 діяльність команди УКФ буде зосереджена на сприянні стабілізації та відновленні секторів культури, мистецтв та креативних індустрій. Після цього, важливими акцентами діяльності Фонду стане сприяння програмам і проєктам, націлених на розвиток, людяність та культурну інтеграцію з ЄС. Тому ми розрізняємо стратегічні цілі на дворічну перспективу і залишаємо за собою право їх переглядати щороку з метою кращої адаптації під потреби аудиторій та спільнот.

Стратегічні цілі на 2024-25 роки:

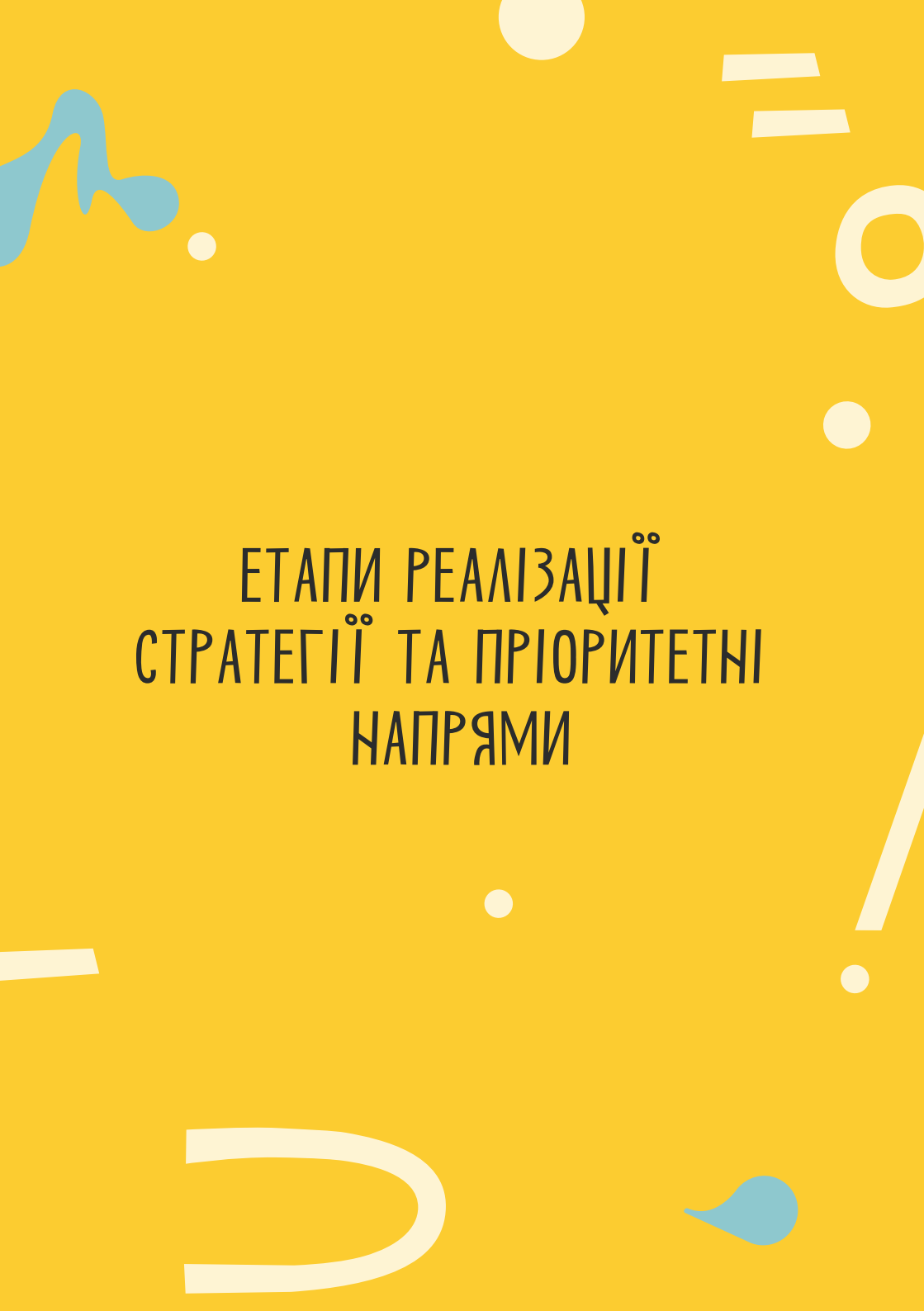
1. Підсилення ролі культури для стійкості суспільства у війні за ідентичність та цілісність культурно-інформаційного простору;
2. Сприяння усуненню наявних бар'єрів для входження на секторальні ринки культурних та креативних індустрій країн ЄС для дієвців та інституцій культури;
3. Сприяння творенню культурного продукту та розширення аудиторій;
4. Підсилення інституційної та фінансової спроможності митців та інституцій культури;

5. Інтернаціоналізація української культури через підсилення суб'єктності України та підтримка українців у світі (передусім, постраждалих від війни).

Стратегічні цілі на 2026-27 роки:

1. Відновлення людського капіталу та доступу до культури, розвиток культурного розмаїття;
2. Розвиток екосистеми культури та творців сенсів, розширення культурної пропозиції, підтримка спів- та саморегулювання професійних спільнот;
3. Розвиток аудиторій та комплексна оцінка впливу культури на особистість, спільноти та суспільство;
4. Сталість ресурсної бази для організаційного розвитку та впровадження інновацій;
5. Сприяння міжнародному діалогу культур, спільнот та лідерів для відновлення людяності та стійкості демократії у світі.



The background is a vibrant yellow, decorated with various abstract shapes. In the top left, there is a blue, wavy, organic shape. Scattered throughout are several white circles of different sizes. On the right side, there are white rectangular bars of varying lengths and a large white exclamation mark. At the bottom left, a large white 'U' shape is partially visible. A small blue teardrop-like shape is located at the bottom right.

ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ

З огляду на існуючий розрив між операційною діяльністю Фонду та його візійною рамкою, важливим перехідним містком може стати адаптація щорічних програмних пріоритетів від загального переліку напрямів, визначених в Законі про УКФ та інших нормативно-правових актах, що формують зобов'язання Уряду щодо реалізації культурних політик, на єдину цілісну рамку, що може базуватися на одному з трьох підходів (тобто один підхід є головним, а два інших – доповнючими).

Підхід 1. Відновлення спроможності організацій та дієвців культури – логіка побудови програмних пріоритетів сфокусована на спроможності індивіда, організації, спільноти, країни. Її переваги – чітке розмежування підтримки для індивідуальних митців, різних типів та організаційно-правових форм інституцій, окремий фокус на спроможності УКФ, а також розуміння особливостей еволюції та структурних реформ кожного з секторів культури та креативних індустрій.

Підхід 2. Функціональний – сприяння в ефективній реалізації культурних політик. Кожна зі сфер політики має окремий програмний напрям та пріоритети, визначені чинним законодавством та поточними викликами для кожного з секторів. Цей підхід є поточним, але не оптимальним з огляду на виклики, невизначеність та обмеженість бюджетного ресурсу, що спричиняє непотрібну та необґрунтовану внутрішню конкуренцію між секторами за фінансування, обсягу якого недостатньо, щоб досягти бажаного впливу та змінити стан справ на краще.

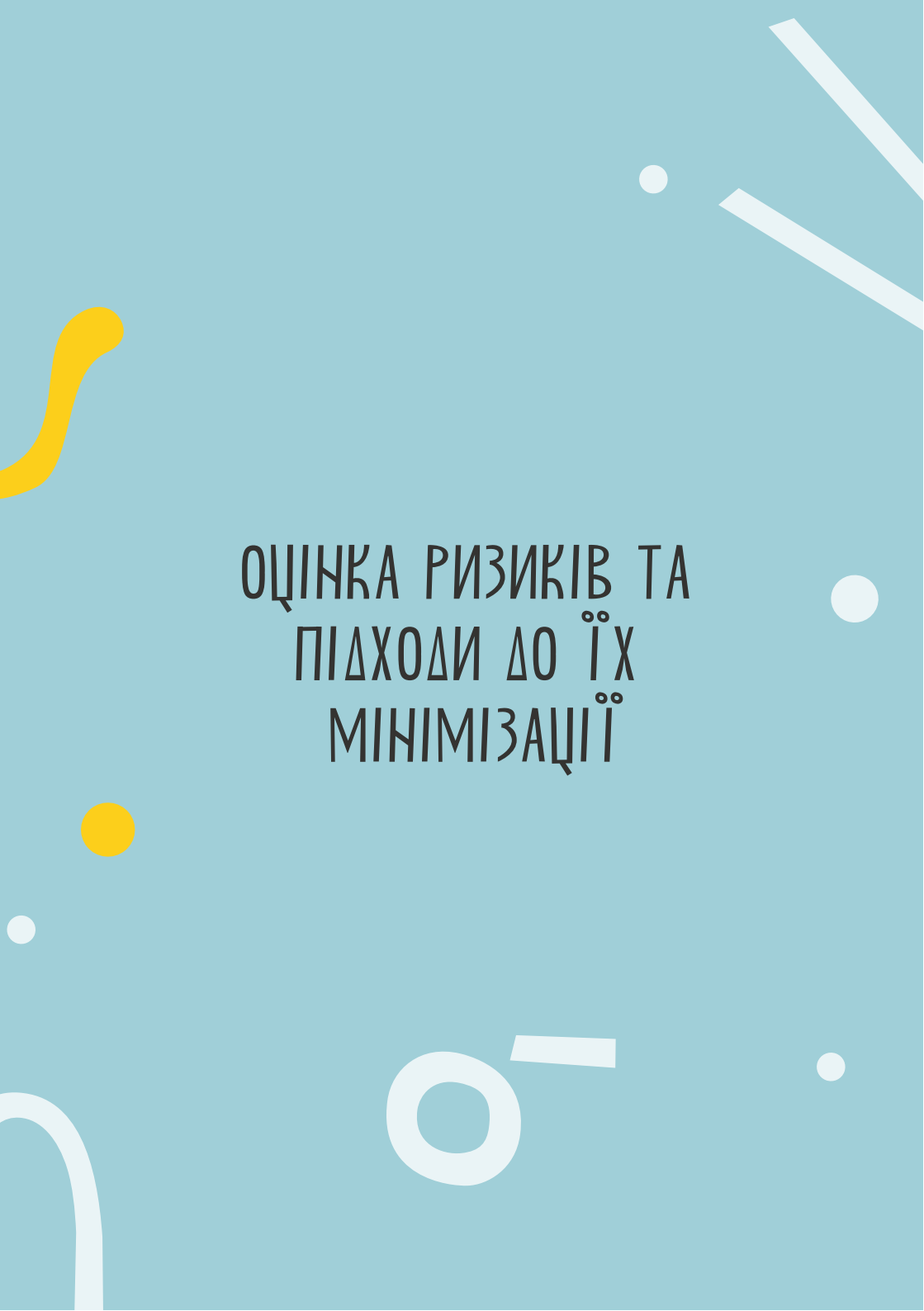
Підхід 3. Людиноцентричний – фокусування на потребах цільових аудиторій через мультиплікацію крос-секторального та міжнародного впливу. Створення програмних лотів та пріоритетів базується не тільки на внутрішньосекторальних потребах, а й можливостях суміжних/партнерських сфер політик – безпеки та оборони, соціального захисту, освіти та охорони здоров'я.

Програмна діяльність Фонду в 2024-25 роках базуватиметься на першому підході, який дозволить накопичити ресурси та відновити спроможність для якісних інтервенцій в підтримку людського капіталу, якості життя та довгострокової стійкості українців в боротьбі з екзистенційною загрозою.

За умови стабілізації зовнішніх загроз в **2026-27 роках Фонд застосовуватиме третій підхід** (створюючи з МКІП нормативно-правову базу для нього вже в 2024-25 роках), який значно посилить вплив та позитивні мультиплікативні ефекти культури не тільки в гуманітарному та культурно-інформаційному просторі.

Особливість композиції програмних пріоритетів – при виборі базового підходу, інші два закладаються вже в умови та критерії програмних лотів, що дозволить робити складніші та якісніші продукти одразу для кількох цільових аудиторій.



The background is a solid light blue color. It features several abstract geometric elements: a yellow wavy line on the left, a yellow circle below it, a white circle further down, a white circle in the top right, two white diagonal lines in the top right corner, a white circle in the middle right, a white circle in the bottom right, a white circle in the bottom left, and a white circle with a horizontal line passing through its center in the bottom center.

ОЦІНКА РИЗИКІВ ТА ПІДХОДИ ДО ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

У перспективі 2024-27 років ми вбачаємо чотири основні ризики для Фонду: безперервності діяльності, якості (добročесності), цілісності екосистеми та спроможності дієвців і спільнот.

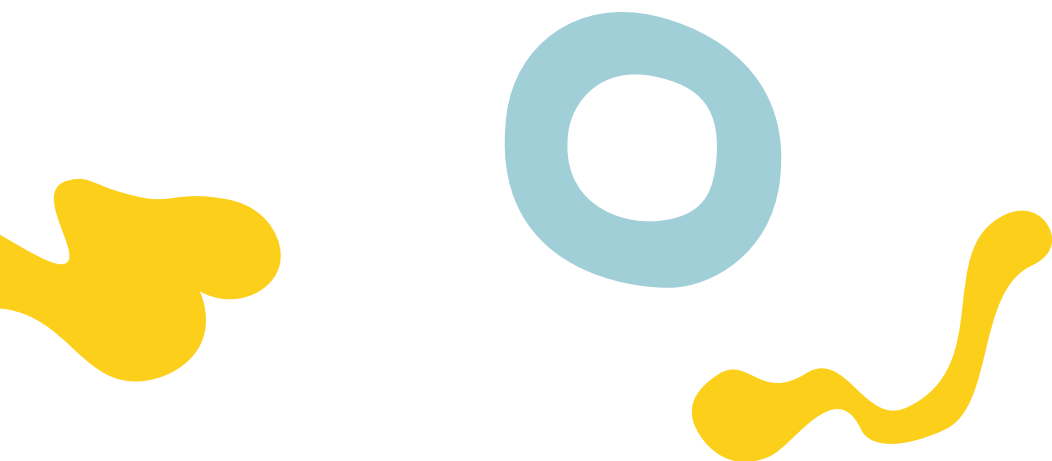
Ризик безперервності діяльності (фінансування) обумовлений війною та забезпеченням фінансування гуманітарних видатків Державного бюджету за рахунок коштів міжнародних партнерів. У разі їх скорочення діяльність УКФ під загрозою. Для мінімізації цього ризику шляхом диверсифікації джерел фінансування Дирекція спільно з Наглядовою радою та МКІП активно залучатимуть УКФ до проєктів міжнародної співпраці, бізнес-спільноту до благодійних проєктів та громадянське суспільство – до спільних проєктів на користь найбільш уражених цільових аудиторій. В частині бюджетного фінансування важливо перейти на рамку середньострокового бюджетного планування (для реалізації комплексних проєктів тривалістю 12-30 місяців), розблокування капітальних видатків (для закупівлі обладнання, ремонту та створення сучасного культурного продукту), зміни парадигми перевірок використання бюджетних коштів з каральної (презумпція винуватості) на підтримуючу (спільний пошук рішень для розв'язання проблем цільових аудиторій).

Ризик якості (добročесності) обумовлений частковим відтворенням радянської формалізованої системи, що знецінює суть і сфокусована на формі. Це призводить до зменшення кількості новостворюваних культурних продуктів та послуг і збільшенні відтворенні неактуальних, з викривленими наративами, нецікавих культурно-мистецьких продуктів.

Ризик цілісності екосистеми полягає в розпорошенні сфер політик між різними органами державної влади – сфера кіномистецтва з Держкіно, сфера етнополітики та свободи совісті з ДЕСС координуються Міністром Кабінету Міністрів України, сфера туризму з Держтуризмом – Міністерством інфраструктури України, решта сфер – Міністерством культури та інформаційної політики України. УКФ як один з ключових гравців екосистеми має декілька верхньорівневих партнерів, кожен з яких має окрему позицію щодо пріоритетів та напрямів підтримки відповідної сфери. Це не тільки ускладнює комунікацію та дизайн програм підтримки, а й створює ризики задублювання фінансування на проєкти кроссекторальної

співпраці. Подальше «дроблення» сфер політик за органами державної влади розсинхронізовує механізми підтримки екосистеми та призводить до втрати довіри з боку інституцій та митців. Для мінімізації цього ризику Фонд планує проводити регулярні узгоджувальні стратегічні сесії з верхнорівневними партнерами, ініціюватиме проведення спільних досліджень потреб і особливостей аудиторій проєктів кроссекторальної співпраці, продовжуватиме практику створення спільно з партнерами окремих програмних лотів з чітким розподілом напрямів використання бюджетних коштів.

Ризик спроможності на індивідуальному та інституційному рівні обумовлений складністю і довготривалістю викликів зовнішнього середовища, що призводить до сильного виснаження митців, втрати сталості інституціями, розбалансовує екосистему та призводить до зниження кількості та якості культурного продукту, звуження доступу до культури та скорочення культурного розмаїття. Спроможність митців та інституцій стане вирішальним фактором в битві за ідентичність, відновленні культурного розмаїття на деокупованих територіях, забезпеченні цілісності культурно-інформаційного простору та згуртованості суспільства. Спроможність є основою стійкості та сталості. Для зниження цього ризику Фонд сконцентрується на навчанні, підвищенні кваліфікації, долучиться до розбудови систем доброчесності в середовищах експертів, заявників, митців та спільнот, заохочуватиме до безперервного підвищення якості створюваного українського культурного продукту та доступу до нього як в Україні, так і за кордоном.



ΔΟΔΑΤΚΙ

Перелік істотних питань, які обговорювала команда експертів під час доопрацювання Стратегії УКФ

Група 1. Загальні та контекстуальні

Якою буде роль Фонду в екосистемі культури?

Яким буде перехід від проєктів «аби було» до проєктів розвитку?

Чи буде Фонд на наступні кілька років пріоритизувати цільові аудиторії?

Створення якого саме культурного продукту заохочується через УКФ? Чи створення є основною метою, чи це більше про промоцію та доступ до них? І як зміниться цільовий продукт за підтримки УКФ в умовах війни та безпекових обмежень?

Наскільки швидко можна перефокусувати проєкти з класичних заходів на створення цільового продукту під потреби конкретних аудиторій?

Цільові продукти в регіонах – **як змінити умови співфінансування з бізнесом та територіальними громадами** – вони мають фінансувати капітальні видатки, частка яких в проєктах має бути не нижче 30%.

Чи достатньо було фінансування, щоб забезпечити очікувані результати та вплив? Чи держава підміняла собою ринок? Наскільки тоді таке заміщення було доцільно як для сектора, так і для аудиторій?

Потребує уточнення подальша пріоритизація цільових аудиторій в сільській та гірській місцевостях, зокрема, через посилення співпраці з органами місцевого самоврядування.

Важливо уточнити, як в наступних грантових сезонах будуть заохочуватися заявники з деокупованих територій та депресивних регіонів.

Як в критеріях конкретизуємо системну важливість Фонду для гравців недержавного сектору?

Група 2. Внутрішня спроможність

Скільки коштів треба на модернізації CRM, щоб туди додати додатковий етап з оцінки фінального продукту (тими самими експертами, що і оцінювали заявку)?

Якщо гроші на УКФ будуть йти через Ukrainian Facility – чи готовий Фонд запускати проєкти впродовж року (якщо це буде спецфонд)? Що для цього потрібно?

Чого/кого бракує для запуску повноцінної системи моніторингу та оцінювання?

Який запас добору персоналу без втрати в зарплаті для решти?

Якщо Фонд буде мати цільовий орієнтир в 500 підтриманих проєктів щорічно – на скільки людей потрібно збільшити команду (деталізувати в розрізі підрозділів)?

Яке Фонд має бачення розвитку внутрішнього та зовнішнього сегментів комунікації?

Група 3. Експертна спільнота

Потрібен аналіз експертного складу за останні 3 роки (нові, постійні, виключені, самі пішли, кількість справ з конфліктом інтересу, яку роботу проведено з експертами з «незвичними» оцінками?)

Яку модель розвитку експертної спільноти обираємо: навчання і сертифікація, саморегуляція (і

виключення зі спільноти за рішенням окремої групи незалежних експертів за підтвердженого факту порушення етичних стандартів спільноти) чи відкриття інформації про експертів після завершення проєктів

Група 4. Заявники, переможці та виконавці

Аналіз поданих/підтриманих проєктів вказує на зростання запитів по культурній спадщині, а фактична підтримка йде аудіовізуалці та креативним індустріям – які будуть критерії розподілу за напрямками?

Чи потрібно враховувати інші канали фінансування (Держкіно, УІК, УІ, НСТУ) - і коли домовлятися про уточнення форматів роботи з аудиторіями?

Упродовж 2018-21 років в структурі підтриманих проєктів є 8 областей (Волинська, Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Херсонська та Чернігівська), де два роки жоден заявник не отримав грантової підтримки. **Це вказує на необхідність цілеспрямованої роботи з відповідними регіонами для підвищення залученості заявників та якості самих заявок. Чи планує Фонд запускати регіональні представництва та в якій формі?**

На скільки потрібно **збільшити фінансування стипендій на найближчі грантові сезони**, що дозволить як зберегти митців, так і створити первинні стимули для тих митців, які виїхали за кордон та втратили роботу?

Взаємозв'язок між запитом аудиторій та їх новими спроможностями, культурним продуктом та потенційними партнерами

Цільова аудиторія	Проблема	Пріоритет	Культурний продукт	Нова спроможність аудиторії	Партнер
Воїни	Фізичне та емоційне виснаження, страх, травми	Відновлення та мотивація війська	Сучасний україномовний (пісні, література) + цифровий	Мотивація до перемоги, подолання важких стресів	Міноборони МВС МОЗ ОМС
Ветерани	Фізичні та ментальні наслідки бойових дій, потреба в поверненні до цивільного життя	повернення ветеранів до їх цивільних спільнот	Інтегруючі проактивні культурні практики	Адаптивність, відновлення емоційної рівноваги, соціалізація, усвідомлена та окультурена суб'єктність – навички самотрансформації	Мінветеранів МОН ОМС
ВПО (родини)	Культурні розриви (стереотипи, ментальні рамки, ідентичність)	культурна інтеграція ВПО і «зшивання» країни	Сучасний україномовний + інтегруючі культурні практики	«переходити» між культурними рамками, зберігати автентичність, насичувати ідентичність, навички самотворення	Мінреінтеграції МОН ОМС
Населення на деокупованих територіях (понад 30 днів)	Культуроцид окупантів та стирання ідентичності, підміна цінностей та поведінкових патернів, психологія рабства	реінтеграція деокупованих територій через створення усіх видів україномовного культурного продукту	Сучасний україномовний + цифровий	Відновлення ідентичності та цілісності особистості, навички саморегуляції	Мінреінтеграції МОН Мінінфраструктури ОМС
Митці та творці сенсів	Еміграція, перекваліфікація, виснаження	Відновлення та мотивація війська	Усі	Фокус на продукт, робота з аудиторіями	Держмистецтв
Особи з інвалідністю	Неадаптованість культурного продукту, незалученість до культурних практик	безбар'єрність і реальний доступ до культури осіб з інвалідністю	Інклюзивний адаптований україномовний + цифровий	Рефлексувати, приймати себе, ділитися своїм світом з іншими, інтегруватися в спільноти (сприймати себе в середовищі інших та навпаки)	Мінсоцполітики

Цільова аудиторія	Проблема	Пріоритет	Культурний продукт	Нова спроможність аудиторії	Партнер
Жителі громад	Потреба у своєчасній рефлексії на війну та її травматичний досвід, робота зі страхом, сумом, гнівом	ментальне здоров'я та допомога в дорослішанню суспільству	Кіно, подкасти, виставки, книжки, дискусії + цифровий	Співпереживання + навчитися описати свою травму, її рефлексія та копінг, взаємна підтримка, взаємодія, розрізнення власних ментальних станів та їх стабілізація	МКІП МОН МОЗ ОМС
Українці за кордоном (зокрема, мами з дітьми з тимчасовим прихистком), діаспора	Рефлексія травми, збереження ідентичності,	збереження відчуття приналежності до України, її промоція	Сучасний україномовний цифровий + книжки + нові наративи	Спроможність до культурної адаптації (але не асиміляції), поширення українських практик, наративів та культурного продукту	МЗС МОН Мінреінтеграції
Світ: - партнери - Глобальний Південь (Африка, Лат Америка) - Азія та Близький Схід	російська пропаганда відносно України, Культурні розриви	посилення голосу України в світі – культура на експорт та культурна дипломатія	створення англо- та арабомовного культурного продукту для закордону + нові наративи	Об'єктивне та усвідомлення сприйняття України, партнерська взаємодія, зростання власної суб'єктності	МЗС Український інститут Мінекономіки Мінфін Мінінфраструктури Міноборони Мінстра-тегпром

ПІДХОДИ до вибору програмних пріоритетів УКФ

