

ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО КУЛЬТУРНОГО ФОНДУ: АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ

Аналітичний звіт

2025

DOI: 10.70719/respol.2025.95



Цілі та методологія

Цей аналітичний звіт розроблено в рамках проєкту [RES-POL](#) (Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine), що здійснює ГС «Центр “Регіональний розвиток”» **Агенції економічного розвитку [PPV](#)** за фінансової підтримки **Європейського Союзу**.

Проєкт RES-POL має на меті посилити функціональну спроможність [Міністерства культури та стратегічних комунікацій](#) і його відомств (Українського інституту книги, Українського культурного фонду, Державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти й Українського інституту національної пам'яті).

Тривалість проєкту RES-POL – від січня 2024-го до липня 2025 року.

У фокусі проєкту RES-POL – чотири сектори (**Мистецтво та культура, Культурна спадщина, Креативні індустрії та Медіа**) і понад 20 підсекторів (індустрій та видів мистецької діяльності). Окремо RES-POL розглядає **10 істотних питань** розвитку культури (конкурентна оплата праці, ефективність державних підприємств у сфері культури, фінансування креативних індустрій, моделі фінансування культурних послуг, громади та культурна спадщина, інтеграція з ЄС та культурна політика тощо).

Методологія проєкту передбачає:

- Визначити істотні питання політики в секторах та підсекторах і описати їх в аналітичних записках та базових звітах;
- Проаналізувати 10 істотних питань розвитку культури у фокусі проєкту й описати їх у базових звітах;
- Напрацювати й описати у стратегічних брифах пропозиції політик щодо істотних питань секторів та 10 істотних питань розвитку культури;
- Випрацювати зміни до кількох нормативно-правових актів та/або розробити концепції пілотних проєктів, щоби впровадити створені у проєкті політики;
- Проаналізувати європейський досвід планування та впровадження політик, оцінити деякі політики у сфері культури в Україні та оцінити інституційну спроможність відомств у сфері управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій;
- Напрацювати концепції та дорожні моделі реформування мережі закладів культури та системи державного фінансування.

Проект RES-POL активно залучає заінтересовані сторони на всіх етапах розроблення політик. Інформація про напруцювання проекту доступна на сторінці [RES-POL у Facebook](#).

Мета аналітичного звіту – системно проаналізувати діяльність Українського культурного фонду у 2018–2025 роках та надати рекомендації щодо покращення інституційної спроможності.

Актуальність: Український культурний фонд (УКФ) – державна установа, що працює з 2018 року та впроваджує механізми конкурсного розподілу бюджетних коштів на підтримку секторів культури та креативних індустрій. За 7 років роботи УКФ напруцював процедури проведення конкурсного добору проектів, їх експертного оцінювання та фінансування, створивши прецедент у системі державного управління та підтримки культурних секторів. Проаналізувати діяльність УКФ як інституції нового типу є важливо, зважаючи на фіксацію, систематизацію та вивчення досвіду, а також щоб з'ясувати причини та наслідки впливів зовнішніх та внутрішніх чинників на інституційну спроможність Фонду.

Завдання:

- Описати екосистему державних та недержавних донорів;
- Визначити державні політики у сфері культури, які реалізовує УКФ;
- Проаналізувати ефективність органів управління УКФ;
- Визначити особливості фінансової діяльності УКФ;
- Здійснити огляд конкурсних програм УКФ;
- Проаналізувати операційні процеси УКФ;
- Визначити чинники репутаційних ризиків УКФ;
- Оцінити спроможність команди УКФ;
- Оцінити розвиток інфраструктури УКФ;
- Надати висновки й рекомендації щодо подальшої діяльності УКФ.

Методологія дослідження

Щоб виконати завдання дослідження, застосовано комплекс якісних методів, що дають змогу поєднати аналітичний, емпіричний та нормативний підходи.

Емпірична база

Джерелом первинної інформації стали **напівструктуровані експертні інтерв'ю**, проведені із представниками:

- Міністерства культури та стратегічних комунікацій України (МКСК);
- Керівних органів Українського культурного фонду (Дирекція, Наглядова рада, керівники структурних підрозділів);
- Колишніх посадових осіб Фонду та незалежних експертів, дотичних до його діяльності.

Інтерв'ю були спрямовані на виявлення позицій різних сторін щодо недоліків управління, процедурних прогалин та прогалин у комунікації, а також щоб зібрати експертні погляди на ефективність інструментів грантової підтримки культури та мистецтв, а також зважаючи на напрями реалізації політики у сфері культури.

Аналіз нормативно-правової бази та документів

Вибірково проаналізовано законодавчі та підзаконні актів, що регулюють діяльність Українського культурного фонду, зокрема:

- Закон України «Про Український культурний фонд»;
- Постанови Кабінету Міністрів України, що визначають процедури використання бюджетних коштів;
- Внутрішні нормативно-правові документи Фонду (Положення про порядок використання коштів, Положення про порядок проведення конкурсного відбору проєктів, Положення про порядок контролю та звітування, Положення про експертні ради тощо).

Також досліджено документи: щорічні звіти Фонду, аналітичні матеріали, публічні реєстри заявок і переможців грантових програм, відкриті статистичні дані, а також інструкції для заявників і пояснювальні матеріали для заявників та експертів.

Обмеження дослідження

Щоб забезпечити етичність та дотриматись правових норм, у роботі **не використовували закриті документи Фонду**, зокрема посадові інструкції та особисті справи працівників, анкети-опитувальники заявників й експертів, листування між працівниками Фонду та заявниками тощо.

Дослідження ґрунтувалося **тільки на відкритих та публічних джерелах**, що гарантує його прозорість і можливість для інших дослідників верифікувати результати.

Аналітичні інструменти

- Контент-аналіз нормативних документів та звітів;
- Порівняльний аналіз між українськими й міжнародними моделями культурних фондів;
- Системний аналіз, що дав змогу розглядати Фонд як частину ширшої екосистеми державного управління у сфері культури;
- Метод експертної оцінки, що допоміг виявити не лише процедурні, а й управлінські та ціннісні аспекти роботи УКФ.

Автори базового звіту

Ірина Чужинова – кандидатка мистецтвознавства, експертка сектору «Мистецтво та культура» проєкту RES-POL.

Рецензент

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів проєкту RES-POL.

Літературна редакторка – Анна-Марія Волосацька.

Дизайнер – Марта Походжай.

Зміст цього аналітичного звіту є відповідальністю Громадської спілки «Центр “Регіональний розвиток”» і не обов’язково відображає позицію Європейського Союзу.

ЗМІСТ

Опис проєкту та методологія	4
УКФ в екосистемі (не)державних донорів	8
Політики і завдання Фонду	17
Органи управління УКФ: Наглядова рада, Дирекція, МКСК	25
Фінансова специфіка функціонування	38
Програми Фонду	51
Операційні процеси Фонду: грантовий сезон (процеси запуску), експертне оцінювання, переговорні процедури, звітність	52
Репутаційні ризики та символічний капітал: НР, експерти, середовище	63
Команда Фонду	72
Інфраструктура	80
Висновки і рекомендації	85

УКФ в екосистемі (не)державних донорів

Український культурний фонд (УКФ) – інституція, що була створена внаслідок тих змінотворних процесів, які спонукали Революція Гідності та початок російського вторгнення в АР Крим, Донецьку й Луганські області, та мали на меті зміцнити громадянське суспільство й захистити український культурний простір. [Ідея Фонду була закладена в документі довготривалої стратегії розвитку культури «Культура 2025», над яким працював «Альянс культури» в 2014–2015 роках](#), щоб зафіксувати вектори демократичних перетворень і синхронізувати деякі політики та підходи із практиками Європейського Союзу.

У Цілі 2. – Закріпити суспільно орієнтовану модель діяльності інституцій культури бюджетного та небюджетного секторів – одним із завдань для досягнення було визначено «як урівняти в доступі до ресурсів бюджетний і небюджетний сектори, виробивши механізми паритетного використання публічних коштів та [наявної фізичної інфраструктури](#)». Власне одним із інструментів організації рівного й конкурентного доступу до бюджетного фінансування і був названий «спеціальний національний фонд культури».

Закон України «Про Український культурний фонд» напрацьовували через експертні обговорення і консультації. Його створила робоча група Комітету ВРУ з питань культури і духовності й він прийнятий 23 березня 2017 року. Ірина Подоляк, одна із розробниць закону, розповіла, що до обговорення концепції майбутнього Фонду у 2015–2016 роках причетні багато людей, серед них Рагнар Сііл, колишній міністр культури Естонії, який був одним із консультантів розроблення дорожньої карти стратегії розвитку «Культура 2025», художник Олександр Ройтбурд, культурологиня Наталія Кривда, артменеджерка та кураторка Олеся Островська-Люта, артменеджерка Наталія Заболотна. Консультативно допомагали Британська Рада в Україні та Гете-інститут. Ідею створити Фонду підтримав тоді заступник Адміністрації Президента України Дмитро Шимків, за його участі була створена робоча група, яка напрацьовувала модель Фонду, а юристи Ярослав Сидорович та Оксана Заболотна безпосередньо працювали над законопроектом.

Загалом розглядали два механізми наповнення бюджету Фонду: від акцизних зборів на товари, шкідливі для здоров'я (тютюн, алкоголь) і від ігрового бізнесу (цю ідею відстоювала Наталія Заболотна) та визначення фіксованого відсотка з державного

бюджету, що мали би щорічно виділяти на Фонд (позиція Олеси Островської-Лютої)¹. Обговорюючи ідею Фонду культури в інтерв'ю, Рагнар Сііл наголосив: **«[Момент, що] стосується процедурності (як щось відбувається), і тут для України криється серйозний урок. З погляду прозорості, підзвітності, боротьби з корупцією важливо не так те, що ви підтримуєте чи звідки походять гроші, як те, у який спосіб ухвалюються рішення, хто це робить, хто оцінює їхній вплив та здійснює контроль»**. Власне для розробників закону були вирішальними ці принципи прозорості та експертизи.

Постмайданний період можна назвати часом створення екосистеми нових інституцій, що мали ефективніше реалізовувати державні політики в різних сферах життя суспільства й бути операторами змін. Держава почала перехід від централізованої культурної політики до політики за «принципом витягнутої руки» (коли ресурси не розподіляють, а виділяють для операторів коштів), однак досі цей перехід не закінчено.

Відповідно ми маємо **змішану модель державного управління** у сфері культури, де непропорційну більшу частину коштів розподіляють за принципом традиційної підтримки органами управління (співзасновниками) коштами бюджету і від імені громади закладів культури, що забезпечують «культурні послуги для населення». За таким принципом прямої фінансової підтримки розподіляють до 95 % коштів. Решта 5% розподіляють через Український культурний фонд, Український інститут книги, органи виконавчої влади (Держкіно, Держмистецтв) за ринковою моделлю, що передбачає конкурентність, застосування менеджерських підходів та вимірюваних результатів.

На цей подвійний механізм розподілу бюджетних коштів важливо зважати, адже це, зрештою, проявляється у подвійних підходах до оцінювання та вимірювання впливів культурних продуктів, створених за кошти бюджетів різних рівнів, що отримані з різних джерел. Також ця дуальність проявляється і в різних рівнях очікувань та різних пріоритетах, що встановлюють для різних способів розподілення або виділення коштів, що також потрібно враховувати, говорячи про ті виклики, з якими стикаються нові інституції. Тобто держава від початку встановила різні правила гри для різних інституцій, водночас не змінивши власних підходів до управління.

Державний досвід застосування «принципу витягнутої руки» до 2014-го в культурі спостерігаємо лише в аудіовізуальному секторі: 1991– 1993 роки – Державний фонд

¹ Жодна з ідей так і не стала нормою закону, як, наприклад, це було зроблено з Національним фондом культурних досліджень, за яким на рівні закону закріплено 1,7 % ВВП.

української кінематографії; 12 років міністерство прямо управляло галуззю кіно; 2005 рік – створення Державної служби кінематографії, що, зрештою, 2011-го була трансформована в **Державне агентство України з питань кіно (Держкіно)**, що набувало і втрачало функції органу виконавчої влади. Окрім управління підприємствами галузі та державним регулюванням у галузі, оперування преміями і стипендіями, Держкіно також виділяло й виділяє кошти на створення фільмів на конкурсних засадах, демонструючи належність до інституцій нового типу.

Проте Держкіно не підтримує політики прозорості цих нових інституцій: на сайті Держкіно є лише один звіт за результатами виконання паспорту бюджетної програми за 2022 рік, інша інформація про використання публічних коштів [відсутня](#). Щодо звітів за підтримані фільми Держкіно 2022-го та 2023 року публікувало перелік фільмів, що закінчені, а також перелік фільмів, з якими укладено договір у попередні роки та які перебувають на стадії виробництва. Натомість за 2024 рік інформація про зобов'язання подана вже як перелік укладених лише 2024-го договорів на 518 мільйонів гривень, тому зобов'язання Держкіно на наступні бюджетні періоди вирахувати важко (2023 року це було трохи більше 1 мільярда гривень). Штатна чисельність працівників інституції – 44 особи.

Аналогом до Держкіно є створене 2020-го **Державне агентство з питань мистецтв і мистецької освіти (Держмистецтв)**, однак цей орган виконавчої влади так і не набув суб'єктності й не наділений навіть половиною функцій, що має Держкіно. Держмистецтв розподіляє гранти Президента України молодим діячам у галузі театрального, музичного, циркового, образотворчого мистецтва, молодим письменникам і майстрам народного мистецтва задля створення і реалізації творчих [проєктів](#). Щорічно окремою бюджетною програмою затверджують суму грантів і визначають не більше трьох переможців у кожній сфері. Також Держмистецтв організовує конкурсні процедури, щоби вручити стипендії Президента України для молодих митців у сфері мистецтв, державні стипендії видатним діячам культури й мистецтва, стипендії Президента України для молодих майстрів народного мистецтва та премії за видатні досягнення у сфері мистецтв (кожна премія – 20 тисяч гривень)². Штатна чисельність – 41 особа.

² Щорічно проводять конкурси, щоб вручити Премії ім. А. Ф. Шекери; Премії ім. В. С. Косенка; Премії ім. Л. М. Ревуцького; Премії ім. М. В. Лисенка; Премії ім. Б. М. Лятошинського; Премії ім. Катерини Білокур; Премії ім. М. Г. Дерев'яни; Премії ім. Леся Курбаса; Премії ім. Шолом-Алейхема; Премії ім. Олеся Гончара; Премії ім. Григорія Кочура; Премії ім. М. В. Гоголя.

У 2016 році було внесено зміни до Закону України «Про державну підтримку книговидавничої справи України», щоби створити державну установу **Український інститут книги (УІК)** та підтримати книговидавничу справу, популяризувати читання, стимулювати перекладацьку діяльність та популяризувати українську літературу у світі. УІК створений за наказом Міністерства культури України від 28 липня 2016 року № 612 та може реалізовувати державно-цільові програми для виконання своїх цілей. Щоб виділити фінансування, також застосовує конкурсний підхід.

За даними УІК, до створення інституції у 2016–2018 роках із державного бюджету було виділено 82,7 мільйона гривень на поповнення бібліотечних фондів; 59 мільйонів гривень було виділено з місцевих бюджетів на ті самі цілі (разом це 141,7 мільйона гривень за три роки цільової підтримки). Натомість із появою УІК вже 2018-го було виділено 114,5 мільйона гривень на поповнення бібліотечних фондів. У 2019 році додалися нові напрями, як-от підтримка участі України в міжнародних подіях, популяризація читання, програма перекладів українських творів іноземними мовами, створення української цифрової бібліотеки. Від 2019-го до 2023 року було інвестовано 252,9 мільйона гривень на поповнення бібліотечних фондів (не враховуючи 30 мільйонів, які було виділено 2021 року з нагоди ювілею незалежності та друку видань, присвячених темі української незалежності, та 1,96 мільйона на тему інклюзії). За цей самий період 14,9 мільйона було виділено на промоцію розвитку читання, приблизно 9 мільйонів – на участь у міжнародних подіях, майже 16 мільйонів – на підтримку перекладів. Штатна чисельність УІК – 45 осіб.

До порівняння, є три фонди з-поза культурної сфери, але ці фонди, як і УКФ, є реалізаторами гуманітарної політики як такої. У 2021 році за наказом Міністерства ветеранів України на основі постанови Кабінету Міністрів України був створений **Український ветеранський фонд (УВФ)**. У 2024 році він отримав 289 мільйонів гривень із бюджету й 537 заявок. На 190 мільйонів гривень підтримали проєктів. Надали 6,5 мільйона гривень на програми одноразової фінансової допомоги у створенні належних умов для ведення підприємницької або незалежної професійної діяльності. На жаль, культурні та креативні індустрії окремо не виділені в УВФ за напрямками підтриманих бізнесів. Є тільки категорії «Сфера послуг» та «Вироблення контенту», що цілком можуть містити й операторів ККІ. Загалом від 2022 року було підтримано 293 проєкти, а загальна сума коштів за контрактами становить 442 мільйони [гривень](#). Однак публічна звітність фонду не передбачає чіткого представлення механізму оперування коштами за взятими зобов'язаннями. Кількість штатних одиниць фонду – 58 [осіб](#).

У 2023 році за постановою Кабінету Міністрів України був створений **Український молодіжний фонд (УМФ)**, оскільки Законом України «Про основні засади культурної політики» передбачена проєктна підтримка молодіжних організацій та організацій, що працюють із молоддю. Особливістю УМФ є те, що він надає бюджетні гранти за рахунок коштів проєктів міжнародної технічної допомоги та інших джерел, не заборонених законодавством. За рахунок коштів державного бюджету забезпечують лише утримання дирекції Українського молодіжного [фонду](#). У 2024 році УМФ був інформаційним партнером «EU4Youth: Залучення та розширення можливостей молоді», у рамках програми дібрали 9 організацій (максимальна сума гранту становила 15 000,00 євро), звіт за результатами програми відсутній на сайті Фонду. У рамках партнерства з ЮНІСЕФ було підтримано 7 підприємств на приблизно 1,7 мільйона гривень задля працевлаштування молоді в шести областях України. Фонд не подає інформації щодо сфер реалізації проєктів. За 2024 рік УМФ показав залучені кошти від різних донорів – 1,17 мільйона гривень, кошти держбюджету – 4,9 мільйона [гривень](#). Кількість штатних одиниць фонду – 10 [осіб](#).

Національний фонд досліджень України (НФДУ) створений за постановою КМУ на підставі внесених змін до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» 2018-го, перші конкурсні програми Фонд запустив 2020 року. Фонд надає підтримку довготривалим фундаментальним і прикладним проєктам, розрахованим на 3 роки виконання. За 2020–2024 роки (окрім секвестрованого 2022-го) Фонд розподілив 1,9 мільярда гривень, після 2022-го почав активніше нарощувати партнерства й залучати партнерів для спільного фінансування окремих програм. Так була відкрита спільна програма із Кембриджським університетом (Велика Британія). Від 2023 року на Фонд також покладені функції розподіляти гранти Президента України для молодих вчених та докторів наук, а також премії ВРУ молодим вченим³. Кількість штатних одиниць фонду – 74 [особи](#) (на 14 більше порівняно з 2023 роком).

Міністерство культури та стратегічних комунікацій (МКСК), окрім фінансової підтримки закладів культури, також проводить низку конкурсів та реалізовує проєкти за паспортом бюджетної програми «Загальнонаціональні заходи в сфері культури та мистецтв». Одним із таких конкурсів є обрання проєкту для Венеційської бієнале, також є низка конкурсів, щоб забезпечити виконання інформаційної політики.

³ Аналогічну функцію у сфері культури виконує Держмистецтв.

У 2025 році «Стратегією розвитку культури в Україні на період до 2030 року» передбачено створити [Український фонд культурної спадщини \(УФКС\)](#), що мав би розв'язати питання підтримки інфраструктурних (так званих твердих) проєктів та підтримати повоєнну відбудову. Бізнес-модель фонду випрацювала експертна група «Культурна спадщина» в межах проєкту [RES-POL](#). Однією із пропозицій є створити Фонд як юридичну особу за межами України, що дасть змогу міжнародним партнерам уникнути зайвих бюрократичних процедур і забезпечити стабільне фінансування, а операційною діяльністю буде займатися офіс в Україні, адаптовуючи програми Фонду під потреби спільнот.

УКФ у системі розподілення державних коштів у сфері культури займає лідерську позицію і через обсяги фінансування, і через варіативність програм, і через охоплення всіх секторів культури та креативних індустрій. Від 2018-го до 2025 року УКФ через відкриті конкурси розподілив 2,2 мільярди гривень, підтримавши реалізацію 2951 культурно-мистецького проєкту. Однак, як вже було зазначено вище, цифра підтримки УКФ у рази менша, ніж розподіляє держава через механізми прямої фінансової підтримки – для порівняння щорічна фінансова підтримка діяльності закладів культури у сфері управління МКСК становить приблизно 4,3 мільярда.

Інтенсивний інституційний розвиток УКФ переживав на етапі свого становлення. У 2019 році була оновлена організаційна структура Фонду (такою вона є нині) та доформована команда (від 37 до 68 осіб). Від 2018-го до 2021 року УКФ розбудовував свій офіс, який Фонд орендує через Фонд державного майна України у ДП «Мистецький Арсенал». У 2018–2019 роках був розроблений і впроваджений електронний модуль «Системи управління проєктами» (СУП), який вдосконалювався всі подальші роки. У 2018 році був створений [сайт Фонду](#) та перші сторінки в соціальних мережах. Того ж року УКФ провів низку стратегічних сесій із секторами, а 2019-го презентував першу трирічну Стратегію [«Культура для порозуміння і розвитку»](#). Другу стратегію [«Стратегія УКФ 2024–2027»](#) Фонд розробив та оприлюднив у грудні 2023 року.

Як зазначила Юлія Федів, перша виконавча директорка УКФ, щоб розробити бізнес-моделі УКФ, вона аналізувала подібні інституції у Польщі, Канаді, Великій Британії, Німеччині, а також інтегрувала свій досвід роботи у програмах різних донорів, врахувала специфіку бюджетної установи. Одним із принципових моментів було створити аналітичний відділ (на погодженні штатного розпису в МКСК виникли питання), але важливим було впровадити принцип Data-Driven Decision Making

(DDDM)⁴ у державній установі, яка брала на себе функцію інвестора у сфері культури та креативних індустрій.

Відповідаючи 2021 року на запитання щодо перспектив інституційного розвитку УКФ, Юлія Федів резюмувала: **«Нам потрібно перейти від моделі суто державного інвестора в культуру, коли нас асоціюють лише з грошима, – до сервісно-експертної моделі з акцентом на навчанні, консалтингу, проведенні тренінгів і медіаторстві між державою, бізнесом і культурним сектором. У цьому є більша потреба, ніж у [коштах](#)»**.

Окрім впровадження конкурсних програм для всіх секторів культури та креативних індустрій, УКФ реалізовує низку напрямів (інституційних програм), як-от навчальний (тренінги із проєктного менеджменту та грантового менеджменту), аналітичний (проведення досліджень стану секторів культури та КІ), розвитку міжнародних та національних партнерств, фандрейзингу, проведення комунікаційних кампаній. Також Міністерство культури України на виконання євроінтеграційних зобов'язань 2018-го уповноважило Український культурний фонд координувати національне бюро програми «Креативна Європа», що було відкрито в Україні 2016 року.

У «Стратегії УКФ 2024–2027» Фонд задекларував поступовий перехід від ролі «постачальника останньої надії» для секторів культури і креативних індустрій, забезпечуючи збереження культурного розмаїття та заохочуючи навчання та розвиток спільнот через партнерські проєкти, до більшого зосередження на інноваціях та модернізації екосистеми створення та поширення сучасного українського культурного продукту в межах країни та за кордоном. Варто наголосити на висновку «Стратегії УКФ 2024–2027», що «після 6 років повноцінної роботи рольова модель УКФ потребує уточнення та розмежування», адже йдеться про системний підхід до визначення цілей Фонду у складній екосистемі розподілу державних коштів у сфері культури.

Після 2022 року радикально змінилися пріоритети всіх державних грантодавців. УКФ – не виняток. Кожний із Фондів відчув секвестр у 2022 році, почав нарощувати партнерства та позабюджетні надходження в 2023–2024 роках. Володимир Воробей, член Наглядової ради УКФ, порушив одне з важливих питань щодо управління об'ємними операційними програмами від ЄС у межах процесів євроінтеграції та повоєнного відновлення [країни](#). Вочевидь, державні Фонди потенційно можуть бути інструментом для оперування подібними програмами.

⁴ Підхід до ухвалення рішень, який ґрунтується на аналізованні достовірних, структурованих даних, а не на інтуїції, припущеннях чи тільки досвіді.

Висновки

- **Започаткування Фонду та місія.** УКФ – це продукт постмайданних змін, його поява відповідає стратегічній логіці документа «Культура 2025»: впроваджувати ліберальні моделі фінансування культури та мистецтв, створювати рівні правила гри для гравців державного та недержавного секторів, нарощувати потенціал українського культурного простору (географічне охоплення, розмаїття та інновації як пріоритети).
- **Перехід до моделі «витягнутої руки» – незакінчений.** Держава частково застосовує arm's-length підхід: до 95 % коштів і далі розподіляють прямою підтримкою інституцій, тоді як приблизно 5 % – через конкурентні інструменти (УКФ, УІК, Держкіно тощо). Ця дуальність породжує різні стандарти очікувань, обліку й оцінювання впливу.
- **Роль УКФ у системі.** Фонд став лідером серед операторів державного грантування в культурі за обсягом, охопленням секторів і варіативністю програм, виконуючи функцію **інвестора** у креативну екосистему, а не лише дотаційного розподільвача.
- **Принципи легітимності.** Засадничими для УКФ є прозорість процедур, незалежна експертиза й підзвітність. Саме «як ухвалюють рішення», «хто» і «як вимірюється вплив» – джерело інституційної довіри та репутаційного капіталу.
- **Інституційне розгортання.** 2018–2021 роки – це період інтенсивної інституалізації: створення Системи управління проектами (СУП), формування організаційної моделі та команди, стратегування, розроблення комунікаційної інфраструктури. Нова «Стратегія УКФ 2024–2027» фіксує потребу **уточнити рольову модель** та зсув від «постачальника останньої надії» до інноваційного модернізатора екосистеми.
- **Партнерства й євроінтеграція.** Фонд нарощує спільні програми та може стати оператором великих європейських інструментів відновлення. Однак для масштабування потрібні стабільне базове фінансування й узгоджені позиції ЦОВВ щодо пріоритетів державного донорства.

Рекомендації для УКФ

1. Створити закриту робочу групу із представниками державних грантодавців, щоб обговорити та напрацювати системні зміни до чинного законодавства з метою розширити можливості для операторів державних коштів різних рівнів (і донорів, і грантоотримувачів);
2. Провести мапування державних і недержавних донорів, щоби проаналізувати сектори впливу й сірі зони, а також зрозуміти вектори взаємодії;
3. Повернутися до обговорення ідеї створення єдиної системи управління проєктами державних донорів для прозорості та швидкого доступу до [баз даних](#). У подальшому цю систему можуть розширити донори, що оперують коштами ЄС, щоби сформувати єдину базу.

Рекомендації для МКСК

1. Синхронізувати зусилля з органами виконавчої влади інших секторів, щоби випрацювати єдиних підходів щодо координування, управління та розвитку інструментів та інституцій державного донорства.

Політики і завдання Фонду

До затвердження 28 березня 2025 року «Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року» УКФ, по суті, не мав флагманського документа, щоб синхронізувати власні завдання із пріоритетами державної політики у сфері культури. Визначальним документом для діяльності був Закон України «Про Український культурний фонд», який окреслює напрями діяльності та принципи, що ними керується Фонд. Також, визначаючи напрями діяльності, брали до уваги такі документи, як «Довгострокова стратегія розвитку культури» (2016), «Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» (2021), «Стратегія людського розвитку (2021–2025)», проводили стратегічні сесії, експертні консультації із представниками секторів культури та креативних індустрій, регулярно відбувалися зустрічі з міжнародними фондами культури різних країн. Щоб запустити окремі програми, залучали заінтересовані сторони за напрямами, які стали консультантами для дизайнування програм.

До початку повномасштабного вторгнення УКФ розробив та запустив 14 різних програм, намагаючись охопити якомога більше напрямів та цільових аудиторій. Окрім підтримки інноваційних культурних продуктів за секторами, УКФ був зосереджений на:

- Розвиткові інклюзивного мистецтва та підтримці митців й аудиторій з інвалідністю;
- Впровадженні освітніх проєктів;
- Розвиткові резиденцій для мисткинь і митців (+ партнерська програма «Заправка»);
- Підтримці мистецьких дебютів;
- Розвиткові мереж та аудиторій;
- Впровадженні інформаційних кампаній підтримки видимості культури та надання статусів «культурної столиці»;
- Підтримці різних спільнот (національних, ветеранів, дітей та молоді);
- Зміцненні кроссекторальних та міжгалузевих партнерств;
- Розвитку урбаністичної культури та креативних просторів;
- Розвитку туризму та посиленні співпраці з регіонами;
- Підтримці аналітичних досліджень у сфері культури та креативних індустрій;

- Сприянні видимості української культури на знакових культурних подіях світу та створенні масштабних проєктів в Україні;
- Підтримці мобільності мисткинь та митців;
- Цифровізації та впровадженні інноваційних технологій у сфері культури;
- Вивченні та популяризації культурної спадщини;
- Створенні українськомовного продукту для різних медіа (телебачення, інтернет-платформи).

Відповідно до Закону України «Про Український культурний фонд», інструментом синхронізації діяльності Фонду з напрямками державної політики залишаються пріоритети діяльності, що затверджують керівні органи УКФ та МКСК. Еволюція принципів формування пріоритетів відбувалася поступово: від широкого переліку 10+ пріоритетів у перші роки роботи Фонду, до більш фокусних і чітких пріоритетів після 2022 року. Великою мірою це пов'язано зі скороченням фінансування Фонду з державного бюджету, відповідно, потребою концентрувати, а не розпорошувати ресурси. На думку Галини Григоренко, пріоритети Фонду мають бути ще більш фокусованими, адже це дає змогу досягати видимих результатів та відстежувати якісні зміни в окремих напрямках. З іншого боку, вузькі пріоритети потребуватимуть також і публічних обговорень із секторами культури та КІ й експертним середовищем, щоб більш прозоро визначити ургентні проблеми та напрацювати дієві інструменти їх розв'язання.

Також у робочому порядку УКФ синхронізувався із запитами МКСК вже на етапі дизайнування конкурсних програм. Наприклад, програма «Аналітика культури» в один із років пропонувала пріоритети досліджень, що були сформовані під запити впровадження конкретних політик у сфері культури.

У державній «Стратегії розвитку культури на період до 2030 року» міститься перелік завдань, що має виконати УКФ у найближчі три роки. І ці завдання є фактично державним замовленням на конкурсні програми Фонду.

Відповідно до Стратегії УКФ має розробити і впровадити три програми:

- Розвиток мистецтва, яке сприяє переосмисленню історії (2026);
- Підтримка стажувань українських реставраторів у закордонних профільних установах (2026–2027);

- Підтримка проєктів меморіалізації шляхом виконання державних програм та проведення [конкурсів](#) (2027).

Окрім того, серед завдань є **«перегляд напрямів грантових програм, спрямованих на підтримку регіональних культурних ініціатив»**, при цьому в меті зазначено: **«Підсилення локальних і національних культурних ініціатив шляхом фінансування індивідуальної мистецької діяльності, інституційного та проектного фінансування та підтримки партнерств»**. Не роз'яснено напрям змін, адже УКФ стабільно з року в рік зосереджується і на програмах, що стимулюють регіональний розвиток.

До прикладу, 2025 року Український культурний фонд та Благодійний фонд «МХП-Громаді» ініціювали спільний ЛОТ «Культура у фокусі громад», щоб підтримати регіональні ініціативи, розвиток та промоції культури в малих населених пунктах. Також окремий ЛОТ був присвячений підтримці культурно-мистецьких проєктів на прифронтових та деокупованих територіях. Ще однією програмою стала «Згуртованість через культуру», яку впроваджує УКФ та фінансує Швейцарсько-український проєкт «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, що втілює за підтримки Швейцарії через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанія NIRAS Sweden AB для Вінницької, Волинської, Одеської, Сумської, Тернопільської та Хмельницької областей. Також у партнерстві із Запорізькою міською радою був відкритий ЛОТ «Запоріжжя: культурний форпост».

Також у державній «Стратегії розвитку культури на період до 2030 року» УКФ фігурує як неосновний виконавець у реалізації таких завдань:

Підтримка ініціатив із дослідження, популяризації та повернення в український інформаційно-культурний простір творчої спадщини українських митців, які були репресовані або чиї твори привласнила Російська Федерація (2026–2027);

- Забезпечення функціонування пересувних бібліотек та мобільних кінотеатрів;
- Організація освітніх заходів для митців і працівників культури, кіновиробників з питань використання цифрових технологій у створенні культурного продукту (2026–2027);
- Розроблення та затвердження програм мобільності та двостороннього обміну досвідом і для іноземних діячів культури в Україні, і для українських діячів культури за кордоном;

- Моніторингування та сприяння перегляду грантових напрямів в органах влади та інституціях (2025–2026);
- Вивчення світового досвіду, щоби впровадити комплексний підхід до стимулювання розвитку креативних індустрій (2025);
- Розроблення концепції комплексної підтримки розвитку креативних індустрій в Україні (2026).

Із цих перерахованих завдань можемо зробити висновок, що МКСК розглядає УКФ не лише як інструмент розподілення коштів, але і як аналітичний центр, і як інституцію, що може пропонувати рішення для реалізації державних політик, а також інституцію, що реалізовує можливості для налагодження довготривалих партнерств та залучає широке коло заінтересованих сторін до процесу виконання пріоритетних завдань.

Особливої уваги заслуговують наміри МКСК щодо «оновлення законодавства задля розширення можливостей діяльності» інституцій у сфері управління, а також плани щодо «запровадження програм інституційної підтримки та стимулювання партнерств для інституційного розвитку» (Операційна ціль 3).

За 7 років роботи УКФ так і не отримав допомоги від органів влади, щоб розширити свою діяльність. Ірина Подоляк зауважує, що нормопроектувальники не забули про можливість підтримати «тверді проєкти» (інфраструктурні гранти), адже ідея була в тому, що Фонд за перші роки роботи напрацює процедури й механізми, щоб реалізовувати «м'які проєкти» (гранти на культурно-мистецьку діяльність), а потім через зміни в закон буде впроваджена нова можливість. Однак через відсутність сталості в державному управлінні та змінні політичні програми, що унеможливають реалізацію довготривалих, системних політик, ці зміни сьогодні навіть не на порядку денному.

По суті, єдиним кроком до збільшення продуктивності Фонду було впровадження в 2020 році грантів інституційної підтримки. Хоча це зроблено ситуативно, щоб підтримати сектори культурних і креативних індустрій, що зазнали суттєвих економічних втрат через обмеження діяльності під час пандемії Covid-19. Ці зміни не були належно напрацьовані ані на рівні дизайнування політики, що передбачало би визначити потреби та оцінити ризики, пов'язані з тестуванням нового інструменту в умовах суворих бюджетних рамок, ані на рівні врахування позицій всіх

заінтересованих сторін, зокрема Міністерства фінансів, яке і досі вважає інституційну підтримку порушенням бюджетного законодавства⁵.

Оцінювання впровадження інституційної підтримки УКФ – предмет аналізування окремої аналітичної розвідки в межах проєкту [RES-POL](#). Однак є потреба наголосити на тому, що відкриття програми на приблизно 500 мільйонів гривень у другій половині 2020 року стало неабияким викликом спроможності Фонду та продемонструвало слабкі місця УКФ, які об'єктивно виникають через багатоетапну процедуру виділення гранту, а також через потребу швидко і якісно прокомунікувати зміни в цілях та пріоритетах нової програми (на інформаційну компанію не було виділено додаткових коштів).

Так само варто наголосити й на неадекватному форматі «інституційної» підтримки, яку виділяли фактично на кілька місяців до кінця 2020 року і за форматом швидкого фінансового вливання вона не відповідала суті підтримки саме щодо діяльності інституції, а не окремого її проєкту. Не дивно, що така мета програми, як збільшення кількості робочих місць, не була досягнута⁶: ані для державного, ані для недержавного секторів кількамісячна підтримка у вигляді фонду заробітної плати не є стимулом до збільшення кількості робочих місць. Тим, хто писав подібне обґрунтування, варто було скорелювати причини й наслідки, щоб досягнути поставленої мети.

Окрім визначених у Стратегії розвитку культури завдань, можна наголосити на кількох питаннях задля подальшого перегляду стратегічних напрямів діяльності Фонду.

- **Готовність до синхронізації із політиками ЄС задля партнерств.** Розроблення стратегічного документа «[Новий культурний компас Європи](#)» для оновлення рамки впровадження культурних політик вперше з 2018 року потенційно матиме вплив на діяльність Фонду. Сьогодні в напрямках діяльності УКФ вже наявні два важливі пріоритети європейських культурних політик – інклюзивність та цифровізація;

⁵ Про це може свідчити, зокрема, висновок Рахункової палати, що фіксує численні порушення вже на етапі погодження виділення бюджетних коштів Кабінетом Міністрів України. Див.: Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Міністерству культури та інформаційної політики України з фонду боротьби з гострою респіраторною хворобою Covid-19 [...]. Затверджено 21.11.2023 № 27–2.

⁶ Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Міністерству культури та інформаційної політики України з фонду боротьби з гострою респіраторною хворобою Covid-19 [...]. Затверджено 21.11.2023 № 27-2.

- **Визначення векторів розвитку, зважаючи на потребу модернізувати культурний ландшафт країни.** У 2019 році один із розробників моделі фонду художник Олександр Ройтбурд зазначив: «На мій погляд, найбільша проблема – це широке розпорошення діяльності. Коли ми мріяли, прописували і потім формували цей Фонд, йшла мова про те, що він буде насамперед фондом культурної модернізації, а не фондом підтримки культури загалом»⁷. Чіткий фокус дасть можливість обмежити консервативне мистецтво й підтримати ліберальне, що сприяє розвитку громадянського суспільства;
- **Забезпечення балансу між художньою свободою і пріоритетами державних політик.** Одне з найскладніших питань, що напряду пов'язане з такими небезпеками, як інструменталізація культури та мистецтва, – це звуження поля для експериментів, критичного мистецтва. Одним із позитивних прикладів вирішення може бути декларування art for art's sake (мистецтва як самодостатньої цінності), що практикує Arts Council England.
- В умовах скороченого фінансування та звуження пріоритетів для підтримки секторів культури та КІ попри все варто думати про **впровадження «Програми мистецького ризику»** – окремий інструмент із вищою лояльністю до невдач, де процес важливіший за результат, а навчання та інновації стають основними завданнями для впровадження. Можливо, для цієї мікропрограми не будуть встановлені чіткі тематизовані пріоритети, але чітко будуть визначені завдання для методологій впровадження проєктів;
- **Узгодження рольової моделі Фонду із суспільними потребами та інституційними ресурсами.** Організаційна структура УКФ потенційно містить в собі можливості для втілення різних комбінованих моделей – грантодавець, аналітичний центр, фасилітатор інституційних та міжсекторальних партнерств, інструмент культурної дипломатії, драйвер реформ та законодавчих змін. Вибір пріоритетної ролі напряду залежить від амбіцій Фонду і від тих ресурсів, які можуть бути інвестовані в розвиток кожної із цих функцій;
- **Зміна підходів до формування програм.** УКФ може пріоритизувати також розроблення нових форматів конкурсних програм, враховуючи попередній досвід діяльності. Аби не завадити стабільній роботі Фонду, інноваційні підходи мають проходити етапи тестування і у випадку успіху подальшого масштабування. Йдеться про впровадження мультидисциплінарного підходу, наприклад, комбінування мистецтва, освіти та соціальної роботи (за прикладом програми

Creative Europe і блоку Cross-Sectoral Strand). Для довготривалих проєктів (у разі майбутніх змін) можливо впровадити оцінювання впливів не тільки за принципом художньої якості, а й економічного, екологічного та соціального впливів;

- **Визначення оптимальної пропорції між довготривалими програмами та програмами швидкого реагування.** Це питання важливе, зважаючи на цілі реалізації державної політики та узгодження їх із реальними потребами секторів культури та креативних індустрій. Вплив довготривалих програм стає помітним через 3–7 років на рівні, наприклад, зміни сталих практик аудиторій чи змін інституційної екосистеми. Натомість короткотривалі програми дають змогу реагувати на виклики війни та вирішувати точкові нагальні проблеми. Вибір між забезпеченням горизонту планування та швидкими інструментами підтримки діяльності секторів культури і креативних індустрій має бути гнучким інструментом оперативного реагування Фонду.

Висновки

Із затвердженням Стратегії розвитку культури на період до 2030 року УКФ отримав рамковий документ, що цілковито синхронізувати власні програми з державними пріоритетами; до цього Фонд спирався на Закон про УКФ, попередні стратегії та консультації з секторами. Еволюція пріоритетів УКФ логічно має перейти від «довгого списку» до кількох чітких напрямів (особливо після 2022 року), що відповідає скороченню ресурсів і потребі концентрувати вплив замість його розпорошувати.

У Стратегії культури – 2030 Фонд розглядають не лише як оператор конкурсних програм, а й як аналітичний центр і співтворця політик (дизайнування програм, моніторингу, партнерства, субгрантингу), що потребує посилення аналітичних і проєктно-офісних спроможностей. Також нові програмні доручення (переосмислення історії, стажування реставраторів, меморіалізація) вимагають окремих інструментів реалізації, KPI та механізмів оцінення впливу (ЛСМ/impact). Оголошені у Стратегії наміри перегляду підтримки регіональних ініціатив мають спиратися на наявні практики УКФ (спільні ЛОТи, програми для прифронтових/деокупованих територій) і прояснювати напрям змін через публічні консультації.

Фонд має бути готовим до синхронізації з оновленими політиками ЄС (новий «культурний компас»): вже закладені для цього пріоритети – інклюзивність і цифровізація – варто розвивати як наскрізні пріоритети, а не як окремі програми та ЛОТи.

Стислий формат і пізній запуск показали межі спроможності та потребу в кращому дизайнуванні інструменту (цілі, комунікація, ризики, узгодженість із Мінфіном) – надалі інституційні програми мають бути довгими, прогнозованими і краще прокомунікованими.

Щоб перейти від «м'яких» до «твердих» інвестицій (інфраструктурні гранти) і щоб розширити партнерські моделі, потрібні зміни законодавства та узгоджена позиція ЦОВВ; без цього інституційний потенціал УКФ обмежений.

Фонд має утримувати гнучку пропорцію між програмами, що формують структурні зміни (3–7 років), і швидкими інструментами підтримки в умовах війни, ставлячи для кожного сегменту окремі цілі та метрики. «Програма мистецького ризику» має створити умови для розвитку експериментального мистецтва та послабити інструменталізацію культури.

Подальша конкретизація вузьких пріоритетів мала би супроводжуватись регулярними публічними обговореннями з секторами ККІ та експертним середовищем, аби мінімізувати конфлікти очікувань і підвищити легітимність рішень. Що чіткіше окреслена державна політика – то потужнішими та узгодженішими мають бути комунікації.

Рекомендації для УКФ

- Випрацювати інструмент проведення консультацій із громадським сектором на постійній основі задля оперативного корегування пріоритетів та програм;
- Проаналізувати програми Фонду на відповідність пріоритетам підтримки та передбачити можливість переведення цифровізації та інклюзивності в наскрізні пріоритети для всіх програм;
- Випрацювати аналізування впливу програм Фонду, враховуючи індикатори виконання державної Стратегії розвитку культури;
- Впровадити програму для мистецьких ризиків як інструмент підтримки розвитку експерименту та інновацій.

Рекомендації для МКСК

- Оновити норми Закону України «Про Український культурний фонд», вдосконаливши можливості грантової підтримки секторів культури та КІ: інституційна підтримка має тривати до 36 місяців задля вимірюваного та відчутного впливу.

Органи управління УКФ: Наглядова рада, Дирекція, МКСК

1. Наглядова рада

Корпоративне управління у сфері культури не було апробовано до появи УКФ – Фонд був однією з перших інституцій, де з'явився такий орган, як Наглядова рада (НР), що на 2025 рік уже тричі був оновлений. За словами Ірини Подоляк, проєктувальники закону про УКФ бачили Наглядову раду Фонду передусім органом, що забезпечує репутацію та довіру до новоствореної інституції, а також органом, що здійснює нагляд за діяльністю Фонду та забезпечує прозорість його роботи.

Відповідно до Закону України «Про Український культурний фонд», функції Наглядової ради Фонду полягають у трьох основних напрямках діяльності:

- Затвердження звітів про діяльність Фонду;
- Затвердження внутрішніх нормативно-правових документів Фонду, що регламентують конкурсний добір проєктів;
- Затвердження проєктів-переможців, сума фінансування яких перевищує 150 мінімальних заробітних плат.

Загалом ці три напрями забезпечують контроль за діяльністю Фонду й дотриманням принципів роботи УКФ, зафіксованих у законі. Однак класична функція Наглядової ради полягає у виконанні фідучіарного обов'язку перед власниками чи акціонерами, забезпечуючи діяльність в їхніх інтересах. У нашому випадку ця функція обмежена: Наглядова рада УКФ не має впливу на бюджетні процедури, а отже, не може повною мірою виконувати свою роль у визначенні та контролюванні процедур.

Звернімо увагу, що Наглядова рада Фонду – автономна у своїй діяльності, адже законом не передбачено жодних обмежувальних або контролювальних функцій зі сторони Центрального органу виконавчої влади (ЦОВВ), а регламент своєї роботи Наглядова рада затверджує самостійно. Також у нинішній редакції закону не передбачений механізм ротації або відкликання членів НР, які втратили довіру або призвели до репутаційних збитків. Фактично, така висока довіра до НР зворотно вимагає від її членів та членкинь відповідальності, доброчесності та прозорості як базових принципів роботи. Порушення цих принципів призводить до колапсу та втрати довіри до УКФ, як ми це спостерігали на НР другого скликання.

Представницький склад НР також визначений законом і передбачає квоту для Президента України та МКСК, щоб делегувати двох своїх представників, а також можливість обирати по двоє представників від закладів культури та громадських організацій сектору культури. Тобто фактично громадськість делегує 20 % представників НР, тоді як державні органи влади та державні заклади культури мають квоту на 80 % представництва, що вочевидь створює дисбаланс. Міністерство юстиції України неодноразово висловлювало зауваження, що повноваження Президента України не передбачають функції призначення членів НР. Однак, за словами Ірини Подоляк, проєктувальники закону мали піти на такий політичний компроміс, щоби безперешкодно просувати закон у ВРУ. Зауважмо також, що представництва від різних гілок влади та різних секторів культури та креативних індустрій не передбачають ані прямого впливу, ані лобіювання інтересів, хоча подібні сценарії не вилучають.

Якщо проаналізувати персональний склад НР УКФ за 7 років, то можна зробити висновок, що логіка призначень членів з Офісу Президента та МКСК полягає у дублюванні логіки висунення представників сфери культурних та креативних індустрій на конкурси (більшість із призначених фігурували у списках на голосування, однак не пройшли за рейтингом). За 7 років у НР не було чиновників чи політиків (як це спостерігаємо, наприклад, у Наглядовій раді Українського інституту книги чи Українського інституту), за винятком першої Голови УКФ Марини Порошенко (2018–2019), першої пані України на момент призначення. Тобто фактично НР УКФ – це представники секторів культури та креативних індустрій, здебільшого керівники інституцій у сфері культури.

Кожні наступні вибори НР УКФ викликали більший чи менший суспільний резонанс, що засвідчує передусім ефективний та демократичний інструмент громадського контролю за діяльністю Фонду. Перші вибори стали предметом журналістського розслідування проєкту [«Схеми»](#) (партнерського проєкту Радіо Свобода та каналу «UA:Перший»). Зрозуміло, що у фокусі уваги була передусім Марина Порошенко, яка очолила новостворену бюджетну установу, а отже, ймовірно, був ризик того, що держава знову може повернутися до ручного управління бюджетними коштами. На щастя, цього не трапилося, але це розслідування зафіксувало перебіг виборів першої Наглядової ради УКФ і зокрема факти того, що Олександр Сусленський, директор Історико-меморіального музею «Героїзм і Холокост», який набрав більшість голосів від громадських об'єднань, не пояснюючи причин, відкликав свою кандидатуру, так само вчинила й Оксана Когут, комерційна директорка Національного академічного театру оперети, що перемогла в голосуванні серед закладів культури. Також непрозорим був

і епізод із Любов'ю Морозко, директоркою Харківського вищого коледжу мистецтв, яка набрала однакову кількість голосів та разом із Сергієм Сьомкіним, керівником асоціації «Індустріальний телевізійний комітет», посіла третє місце в рейтингу голосування громадських об'єднань. За словами лічильної комісії, один голос за Морозко був відкликаний заявою, що, ймовірно, могло свідчити про ручне управління конкурсом. Окремої заяви з роз'ясненнями від МКСК не було.

Другий конкурс НР відбувався наприкінці ковідного 2020 року, тож не опинився у фокусі уваги громадськості та ЗМІ, однак невдовзі дії НР обурили заявників Фонду і спричинили репутаційну [кризу](#). Зауважмо, що ані в нормі закону, ані в «Порядку проведення рейтингового інтернет-голосування з обрання відповідної частини складу Наглядової ради Українського культурного фонду», затвердженого наказом Міністерства культури України від 25.04.2018, не передбачена перевірка взаємопов'язаних осіб та виявлення потенційного чи реального конфлікту інтересів (єдина норма Порядку, яка дає можливість дискваліфікувати голосувальників, це скарга, отримана від громадського об'єднання і закладу культури, яку розглядає апеляційна комісія міністерства). Це призвело до того, що вибори НР були «зламані» мережею «кишенькових» громадських організацій без ознак життєдіяльності, які привели в НР Олександра Сусленського та Ігоря Тулузова, першого заступника гендиректора Харківського національного академічного театру опери та балету імені Миколи Лисенка. Підозру в застосуванні адмінресурсу викликає і перемога Юрія Артеменка, голови Наглядової ради ТОВ «Стар Медіа Продюсерський Хаб», у голосуванні закладів культури. Конкурс з обрання членів НР УКФ у 2020–2021 роках курував перший заступник міністра культури Ростислав Карандєєв.

Друга НР із перших місяців своєї діяльності продемонструвала грубе порушення принципів доброчесності та прозорості, а також неприховане бажання втручатися в операційну діяльність Фонду. Так під час затвердження проєктів програми «Знакові події» НР без належного обґрунтування свого рішення відхилила низку проєктів із високим рейтинговим балом. Подібні дії заявники та громадськість потрактували як пряме порушення, тож було організовано мітинги та написане публічне звернення до міністра культури Олександра Ткаченка. Він публічно закликав двох членів – Олександра Сусленського та Ігоря Тулузова – скласти повноваження саме на підставі перевірених даних і виявлених конфліктів інтересів. Але цей заклик міністра був проігнорований.

Саме через неправомірні дії НР другого скликання у березні 2021 року Юлія Федів вирішила зняти свою кандидатуру з конкурсу на виконавчого директора Фонду. Також відмовилися від співпраці із НР двоє призначених Голів УКФ – Михайло Захаревич, генеральний директор – художній керівник Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка, та Лариса Мудрак, медіаекспертка, а також призначена за квотою МКСК у члени НР Катерина Чуєва, директорка Національного музею мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків. До кінця каденції другої НР в 2024 році Фонд залишався без офіційно призначеного Голови, а на засіданнях НР головував Юрій Артеменко, голова Наглядової ради ТОВ «Стар Медіа Продюсерський Хаб», один із членів НР.

Цей прецедент спонукав громадськість та Міністерство напрацювати зміни до Закону України «Про Український культурний фонд», що регулювали процедуру відкликання членів НР і позбавлення їх повноважень. Ці напрацювання разом з іншими правками увійшли в найоб'ємніші за часи існування Фонду правки до закону. Нині законопроект на етапі громадських обговорень.

Низка скандалів, пов'язана із [діяльністю НР](#), закінчилася тільки після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року – за відсутності бюджету УКФ перестав бути цікавим тим, хто прийшов, аби контролювати бюджетні кошти⁸. На думку Андрія Гарасима, журналіста-розслідувача медійної платформи «ТЕКСТИ», кризову ситуацію із керівним органом УКФ варто розглядати в ширшому контексті атаки на такі інституції, як Держкіно та Рада з державної підтримки кінематографії, Довженко-центр. Так «жертвами рейдерських захоплень із боку провладного шоубізу стали культурні установи, що переважно нещодавно постали в українському культурному [просторі](#)».

Діяльність другої НР залишилася без належної оцінки і зі сторони МКСК, і зі сторони контролювальних органів – ГО «Коаліція дієвців культури» подала заяву до Державного бюро розслідувань (реєстраційний номер 4883 ЗКП від 18.10.2021) про скоєння кримінального правопорушення НР УКФ, однак звернення не розглянули. Альберт Цукренко, артжурналіст та фронтмен групи «Хамерман знищує віруси», експерт УКФ до 2021 року, виграв судовий позов проти НР, що безпідставно відмовила йому під час нового набору [експертних рад](#). Заявники програми «Знакові події» підготували

⁸ Заради справедливості варто зазначити, що призначена МКСК на місце Катерини Чуєвої Лариса Покальчук (Артюгіна), кінорежисерка, членкиня творчого об'єднання «Вавилон'13», від 2021-го до 2024 року була в опозиції до всіх рішень НР, завдяки її зусиллям громадськість мала можливість отримати документальні записи засідань НР та докази її неправочинної діяльності.

колективний позов проти рішень НР щодо відхилення проєктів із високим рейтинговим балом, однак позов не був поданий через ризик заблокувати роботу [УКФ](#). Цей позов був використаний для тиску на Мінкульт, однак вимоги заявників Фонду вплинути на рішення НР та встановити контроль за грантовим сезоном 2021 року залишилися без уваги. В усіх публічних та непублічних комунікаціях МКСК із посиланням на закон надавало роз'яснення власної обмеженості щодо будь-якого втручання в діяльність УКФ.

Вибори третьої НР відбувались під пильною увагою громадськості та ЗМІ і стали прецедентом консолідації громадянського суспільства та інституцій навколо «єдиних кандидатів», персоналії яких були обговорені в публічному [просторі](#). Під час публічних та закритих обговорень було також озвучено очікування від НР. Так від членів НР почали очікувати не лише забезпечення контролю за прозорістю та доброчесністю Фонду, а й дієву допомогу в розбудові партнерств та залученні позабюджетних коштів. Власне обрані члени НР і самі відчували відповідальність та потребу реанімувати репутацію Фонду й допомогти продовжити діяльність в умовах жорстких бюджетних скорочень через повномасштабну війну.

НР третього скликання декларує і впроваджує публічну діяльність – всі засідання можна переглянути на YouTube-каналі Фонду⁹, НР уже кілька разів збирала прес-конференції, аби висвітлити вектори своєї роботи або анонсувати конкурс на виконавчого директора Фонду. На думку Дмитра Рекеди, керівника відділу комунікацій, члени НР мали би більше уваги приділяти видимості Фонду в соціальних мережах та допомагати просувати меседжі, однак зауважує, що НР просить допомоги зі створенням відповідного контенту для соцмереж, але відділ комунікацій не може взяти на себе і цей функціонал. Володимир Воробей, член НР та директор Агенції економічного розвитку РРВ, зауважує, що для членів НР, які є очільниками інституцій, є проблемою провадити комунікації не лише від імені своїх організацій, але також і від Фонду. І це не тільки питання часу та зусиль, але і їх ідентифікації аудиторіями в новій ролі.

Нововведенням НР є спроба працювати в окремих групах (комітетах) за напрямками, аби посилити стратегічні напрями діяльності Фонду. Однак, як зазначає Володимир Воробей, на цю діяльність мало в кого залишаються сили. Юлія Федів зазначає, що, на її думку, участь в Наглядовій раді УКФ, згідно із законом, можна розглядати як повноцінну роботу. Відповідно, її не можна виконувати на громадських засадах,

⁹ До цього на сайті Фонду публікували лише рішення Наглядової ради без протоколів засідань. Тепер є можливість відстежувати персональну активність членів та членкинь НР.

як це відбувається нині. Бо навантаження і рівень відповідальності не відповідають очікуванням тих, хто зголошується на цю роль, і тоді незворотно виникає питання щодо мотивації тих, хто йде в Наглядову раду.

Наталія Кривда, Голова УКФ, говорить про чіткіше розуміння функцій Наглядової ради. Якщо йдеться про управління дирекцією (board governance), тоді очевидно, що це про місце праці й відповідно її оплату. Однак у цьому разі виникає питання і щодо процедури обрання/призначення членів і членкинь Наглядової ради, і щодо профайлу кандидата на цю посаду. Наталія Кривда наголошує, що якби йшлося про наймання на роботу, вона навряд чи погодилася б, враховуючи її зайнятість в інших сферах. Також вона стверджує, що її участь у житті Фонду на громадських засадах дає їй змогу вільно використовувати свій статус та зв'язки для адвокації діяльності УКФ, допомоги в налагодженні партнерств чи представництві інтересів Фонду перед різними заінтересованими сторонами. Очевидним для Голови УКФ є принцип невтручання в операційну діяльність Фонду, якою займається Дирекція і яка є поза зоною стратегічних напрямів роботи Наглядової ради.

Юлія Федів з досвіду роботи з різними складами Наглядової ради й різним складом МКСК висловлює думку, що ані закон, ані регламентні документи не дають чіткої відповіді на запитання, хто приймає фінальні рішення на стратегічному рівні. Наприклад, є описана процедура затвердження і погодження пріоритетів діяльності УКФ, але відсутня процедура формування і затвердження/погодження стратегії діяльності Фонду. Виконавчого директора обирає Наглядова рада, але його/її реальний роботодавець – МКСК, що оцінює роботу, застосовує систему стимулів у вигляді преміювання чи доган, а також, як будь-який роботодавець, має право розірвати контракт достроково. Хоча законом передбачено, що Наглядова рада також може ухвалювати рішення про дострокове розірвання контракту¹⁰.

Юлія Федів зауважує: що чіткіше прописані правила, то менша роль особистостей. На прикладі УКФ ми можемо говорити про кілька епізодів, коли змінювали лідерів у тих чи тих процесах, відповідно Фонд змінював вектор свого розвитку. Також роз'яснення правил гри важливі, щоби сформувані образ бажаного виконавчого директора – це візіонер чи технократ? Це той, хто виконує вказівки Наглядової ради чи той, хто співпрацює, уможливлуючи функцію стороннього нагляду за своєю діяльністю? Якщо,

¹⁰ Також законом передбачено, що повноваження виконавчого директора Фонду припиняються достроково в разі непроходження ним/нею перевірки, передбаченої Законом України «Про запобігання корупції».

до прикладу, лідерство за профільним міністерством, тоді Дирекція фонду працює над реалізацією чітко визначених політик, а Наглядова рада здійснює контроль.

У цьому контексті постає необхідність системно переглянути нормативно-правову базу, що регулює діяльність УКФ, аби зменшити залежність від особистостей, забезпечити стабільність інституції та зберегти баланс між стратегічним наглядом і оперативною автономією.

2. Дирекція

Організаційна структура Фонду була здизайнована в 2019 році й не зазнала суттєвих змін. Структура передусім відображає процеси та їхніх власників, а також фіксує відповідальних за різні групи клієнтів та заінтересовані сторони.

Відповідно до Закону України «Про Український культурний фонд», Дирекція Фонду є одним з органів управління, що керує поточною діяльністю. Регламент функціонування Дирекції затверджує Наглядова рада. Кількісний склад Дирекції закон не визначає, передоручаючи цю можливість виконавчому директору й Наглядовій раді.

Від 2019-го до 2024 року до складу Дирекції входили виконавчий директор за посадою, заступник директора з проєктної роботи, заступник директора з фінансових питань, заступник директора із загальних питань, заступник директора з питань організаційного розвитку. У 2025 році останню посаду замінили на заступника директора з правових питань та комплаєнсу.

За кожним із заступників закріплене координування відділів і напрямів роботи. Заступник директора з проєктної роботи фактично є тією посадовою особою, який дизайнує та координує реалізацію грантового сезону. Пропозиції щодо відкриття/закриття програм фонду, розподілу коштів у межах програм і ЛОТів, календаря грантового сезону, вдосконалення методики експертного оцінювання – це ті основні функції, які реалізовує заступник з проєктної роботи. Відповідно до визначених завдань, він/вона координує роботу трьох відділів: проєктного, експертного, аналітичного. Керівники цих відділів перебувають у безпосередньому підпорядкуванні заступнику з проєктної роботи.

Заступник директора з фінансових питань контролює всі фінансові операції Фонду, і ті, що стосуються грантового сезону, і ті, що забезпечують фінансово-господарську діяльність УКФ як установи. Саме заступник з фінансових питань пропонує розрахунки для лімітів на придбання товарів, робіт чи послуг, оплату робочого часу в межах грантів;

контролює фінансовий моніторинг проєктів на різних етапах (переговорні процедури та звітність); пропонує графік бюджетних асигнувань відповідно до потреб УКФ на різних етапах грантового сезону; контролює фінансову звітність Фонду та формування бюджетних запитів. Заступник з фінансових питань координує діяльність відділу фінансового аудиту проєктів, відділ бухгалтерського обліку, звітності та планування.

Основні функції з управління Фондом розподіляють так:

Злагоджена робота Фонду побудована на партнерській взаємодії всіх трьох керівних органів, адже кожний із них має ті чи ті важелі впливу й можливості блокувати рішення.

Варто зауважити також про використання термінології до опису дій всіх трьох суб'єктів управління. У законі використано такі дієслова на позначення різних дій «Погоджує», «Схвалює» та «Затверджує». Нюанс полягає у тому, що всі ці дії мають різні ступені участі та різні юридичні наслідки.

- Погодження (узгодження) – отримання згоди іншої сторони з певним рішенням, проєктом документа або дією;
- Схвалення має більш позитивний відтінок, ніж погодження. Воно означає висловлення підтримки, позитивну оцінку. Схвалення може бути і формальним, і неформальним;
- Затвердження – найвищий ступінь юридичного закріплення рішення. Затверджує особа, яка має відповідні повноваження. Затвердження надає документіві юридичну силу, робить його обов'язковим до виконання.

У зв'язку з цим виникає кілька запитань щодо процедурних дій:

- Хто затверджує рішення експертних рад Фонду щодо підтримки проєктів?
- Хто затверджує Порядок здійснення контролю за виконанням зобов'язань перед УКФ?

Звернімо увагу, що пріоритети діяльності Фонду Міністерство культури лише погоджує, але остаточне рішення за Наглядовою радою Фонду. Однак МКСК має важелі впливу при затвердженні кандидатур Голови УКФ та виконавчого директора УКФ.

Дирекція самостійно затверджує Порядок конкурсного добору проєктів та формує склад експертних рад, подаючи на погодження Наглядової ради звіт про саму процедуру обрання. Також Дирекція самостійно розробляє конкурсні

програми Фонду¹¹. Тому в Дирекції, наприклад, залишається такий важіль впливу, як відсторонення Наглядової ради від погодження проєктів – для цього максимальна сума гранту 2025 року мала не перевищувати 1 200 000 гривень. За словами Галини Григоренко, попередня Дирекція УКФ саме так намагалася мінімізувати репутаційні втрати Фонду, зменшуючи суми грантів.

Очевидно, що розроблення та затвердження всіх нормативно-правових документів, що регулюють грантовий сезон Фонду, це передусім злагоджена робота Дирекції та Наглядової ради, адже НР не має ресурсу, щоб фундаментально змінювати розроблені й подані на затвердження документи.

Також варто звернути увагу на таке формулювання, як «Затверджує за погодженням», що враховує знову ж таки взаємодію та компроміс. Наприклад, Наглядова рада не може підтримати проєкту на понад 1,2 мільйона гривень, якщо його попередньо не схвалила Дирекція Фонду, однак несхвалення Наглядовою радою може нівелювати рішення Дирекції.

Такий розподіл повноважень надає УКФ широку автономію діяльності, однак автономія також передбачає підвищений рівень відповідальності.

Окремої уваги заслуговують терміни каденції Наглядової ради, Голови УКФ та виконавчого директора. Відповідно до закону, контракт із виконавчим директором укладають на три роки, повноваження члена НР також тривають три роки, тоді як Голову УКФ обирають на чотири роки. Раціонально збільшити термін повноважень виконавчого директора від 3-х до 5 років, а термін повноважень члена НР пролонгувати на 4 роки, синхронізувавши із терміном Голови УКФ. Це забезпечить інституційну сталість та розведе у часі вибори НР та вибори виконавчого директора, що мінімізує ризики колапсу Фонду.

Завдяки громадському контролю та Інституту законодавчих ініціатив 2024 року був застосований скринінг для кандидатів на посаду виконавчого директора УКФ за трьома критеріями: компетентність у сфері культури, бездоганна ділова репутація, високий суспільний авторитет та визнання у сфері своєї професійної діяльності¹². Це стало неабияким посиленням прозорості діяльності Фонду. Процедура обрання виконавчого директора є публічною, її транслюють засоби відеозв'язку в режимі реального часу.

¹¹ Один зі скандалів, пов'язаних із Наглядовою радою УКФ другого скликання, стосувався саме перевищення повноважень під час добору експертів. Наглядова рада вирішила самостійно затвердити персональний склад експертних рад Фонду – це рішення досі не скасовано й не опротестовано.

¹² Дані скринінгу не збереглися, сторінку видалено.

3. Міністерство культури та стратегічних комунікацій

Після затвердження «Стратегії розвитку культури на період до 2030 року» позиція МКСК стала виразною і публічною, а УКФ як реалізатор державних політик отримав напрямні для своєї діяльності. Галина Григоренко зазначає, що синхронізація МКСК та УКФ має відбуватися саме на рівні стратегічних документів та політик, а от інших важелів впливу на діяльність УКФ не має бути передбачено. Натомість головне завдання для МКСК – це адвокатувати потреби УКФ перед різними заінтересованими сторонами, але цей процес вимагатиме дипломатичної гнучкості та чітких принципів. Адже, за словами Галини Григоренко, для адвокування потрібні союзники на різних рівнях міжвідомчої співпраці, але врахування всіх без винятку інтересів може призвести до ослаблення Фонду та розфокусування його діяльності. Ця дилема – вбудовування УКФ в широку екосистему реалізації різних політик, з одного боку, та збереження автономії УКФ – з другого, є важливою для розуміння та розв'язання.

Юлія Федів, коментуючи свій досвід співпраці із трьома міністрами культури (Є. Нищуком, В. Бородянським, О. Ткаченком), говорить про питання субординації, які виникали в кожного очільника міністерства. Адже Фонд – нова інституція, яка тільки апробувала принципи корпоративного управління у сфері культури, а для Міністерства культури більш звичною є модель ієрархічного державного управління. До того ж кожен з очільників міністерства намагався розібратися у тому, як влаштований Фонд, а головне – яка з нього користь і як виміряти результати його роботи? Для цього було потрібно готуватися до короткої і змістовної розмови, де мали би фігурувати дуже конкретні факти, цифри та заяви. Великою мірою ця вправа на простий і репрезентативний спосіб донесення інформації про діяльність Фонду важлива також і в комунікаціях із профільним комітетом ВРУ, і з Мінфіном. Відповідно проблема виміру аналізу впливу та оцінки ефективності роботи УКФ є нагальною для вирішення¹³.

Також, на думку Юлії Федів, стабільну роботу УКФ ускладнює відсутність тяглості у процесах управління та коротка інституційна пам'ять МКСК.

Дмитро Рекеда, керівник комунікаційного відділу¹⁴, коментуючи співпрацю із МКСК у розрізі публічних комунікацій, розповідає про недостатню підтримку Фонду у

¹³ Про це докладніше в розділі Фінансова специфіка функціонування.

¹⁴ На липень 2025 року відділ очолював Дмитро Вінграновський.

Дирекція	Наглядова рада	МКСК
Подає та схвалює пропозиції щодо пріоритетних напрямів діяльності	Затверджує пріоритетні напрями діяльності	Погоджує пріоритетні напрями діяльності
Розробляє регламент Дирекції Фонду	Затверджує регламенти Наглядової ради Фонду та Дирекції Фонду	-----
Готує річний звіт, і фінансовий також	Затверджує річний звіт, і фінансовий також	Приймає звіт
-----	Призначає аудит діяльності Українського культурного фонду	-----
-----	Визначає кандидатури на посаду Голови Фонду і подає в МКСК	Затверджує одну кандидатуру з поданих
-----	Обирає виконавчого директора	Укладає контракт із виконавчим директором (затверджує)
-----	Визначає кількісний склад і структуру Дирекції	-----
Затверджує за погодженням з НР Порядок проведення конкурсного добору	Погоджує Порядок проведення конкурсного добору	-----
Розробляє Положення про експертні ради	Затверджує Положення про експертні ради	-----
Затверджує кількісний та персональний склад експертних рад Фонду	Погоджує звіт Дирекції Фонду щодо процедури та результатів обрання експертів до експертних рад	-----
Розробляє та затверджує Методику експертного оцінювання проєктів	-----	-----
Розробляє та затверджує конкурсні програми (розподіл коштів, суми грантів)	-----	-----
Розробляє та затверджує інструкції для заявників	-----	-----
Погоджує рішення експертних рад щодо підтримки УКФ у реалізації всіх проєктів	Схвалює рішення експертних рад, погоджені Дирекцією Фонду, щодо підтримки реалізації проєктів, вартість яких перевищує 150 мінімальних заробітних плат	-----
Розробляє порядок повідомлення про конфлікт інтересів та ухвалює рішення про відсторонення експерта від участі в експертному доборі за наявності конфлікту інтересів	Затверджує порядок повідомлення про конфлікт інтересів	-----
Забезпечує підтримку реалізації проєктів та моніторинг реалізації проєктів	-----	-----
Розробляє Порядок здійснення контролю за виконанням зобов'язань перед УКФ	Погоджує Порядок здійснення контролю за виконанням зобов'язань перед УКФ	-----
Розробляє вимоги до звіту незалежного аудитора (для грантоотримувачів)	-----	-----

кризових комунікаціях із заявниками, коли Державне Казначейство України затримує виплати траншів. МКСК негласно допомагає Фонду взаємодіяти із Казначейством, однак виникає також і потреба публічної комунікації щодо об'єктивних обставин затримки виплат.

Аналогічна ситуація трапилась і 2020 року, коли програма інституційної підтримки була профінансована в грудні (останні транші Державна казначейська служба закриває ледь не в переддень Нового року), МКСК відмовилося вийти з публічними комунікаціями щодо ситуації із затримкою грантів. УКФ самотужки «гасив» паніку грантоотримувачів, особливо в тих, хто не мав рахунку в комерційному банку і працював із казначейським рахунком (Держказначейство закриває реєстрацію зобов'язань в регіонах приблизно 20 грудня, центральне відділення – за кілька днів до Нового року). Хоча публічна комунікація МКСК через офіційні канали значно знизила би напругу й роздратування культурної спільноти, а також продемонструвала би злагоджену роботу з Фондом.

На думку Юлії Федів, одним із суттєвих недоліків, що впливає на ефективність взаємодії між Фондом та МКСК, є відсутність налагодженої практики передавання справ і недовіра до попередників. Це призводить до розриву інституційної пам'яті та втрати набутого досвіду. У результаті замість тяглості управлінських процесів відбувається їхнє постійне перезапускання, що негативно позначається на стабільності та якості роботи. Для інституції, яка претендує на стратегічну роль у культурній політиці, важливо забезпечити механізми спадкоємності та довіри, адже саме вони формують сталість і репутаційну надійність.

Галина Григоренко, відповідаючи на запитання, чи може Міністерство більш активно промотувати Фонд перед партнерами, зазначила, що МКСК у зовнішніх комунікаціях завжди представляє екосистему гравців українського культурного поля, при цьому не надаючи переваги й не виокремлюючи нікого. Про УКФ також говорять як про ефективний інструмент розподілу коштів. Але у більшості випадків Фонд не «купують» як сервіс розподілу коштів – і це справді одна із проблем, що потребує посиленої уваги з боку Міністерства.

Висновки

- Система управління УКФ залишається складною та багаторівневою, з перетином функцій НР, Дирекції та МКСК, що створює ризики колапсів та прямої залежності ефективної роботи УКФ та його репутації від персоналій.
- Через негативний досвід Наглядова рада стала інструментом громадського контролю, однак дисбаланс представництва (80 % – держава, 20 % – громадськість) та відсутність механізмів ротації / відкликання так чи так створює загрозу для стабільної роботи інституції.
- Дирекція фактично є «операційним ядром» Фонду, її взаємодія із НР вибудовується на компромісах, що може впливати на прозорість рішень.
- Недостатнє координування та нечітко прописані процедури між трьома органами управління знижують ефективність і створюють простір для конфліктів та втрати довіри.

Рекомендації для МКСК

- **Внести зміни до Закону «Про Український культурний фонд»:** збалансувати представництво в Наглядовій раді (збільшення частки від громадських організацій / професійних спільнот, запровадження механізму відкликання членів НР);
- чітко розмежувати функції та процедури прийняття стратегічних і операційних рішень (хто формує стратегію, хто відповідає за контроль, хто за реалізацію);
- синхронізувати терміни повноважень (4–5 років для НР та виконавчого директора), щоби забезпечити стабільність та зменшити ризики колапсу.
- **Посилити прозорість і комунікацію:** у кризових ситуаціях синхронізувати публічні комунікації.

Рекомендації для УКФ

- Інституалізувати механізми передавання справ між складами НР, директорами, керівництвом МКСК (архіви, інструкції, бази знань).
- Запровадити навчання та етичний кодекс для членів НР і Дирекції, аби мінімізувати конфлікти інтересів і підвищити стандарти доброчесності.

Фінансова специфіка функціонування

Філософія державного донорства. Важливо наголосити, що оскільки УКФ оперує публічними коштами, а отже, послуговується всіма принципами та вимогами Бюджетного кодексу (БК), з одного боку, але з іншого – співпрацює як донор з організаціями різної форми власності, на які не поширюються вимоги БК, правила та процедури Фонду це фактично креативне рішення і компроміс для сфери грантового фінансування культурних проєктів. Однак, з погляду недержавних організацій, які становлять більшість заявників (упродовж всіх років співвідношення підтриманих заявників приблизно 70% / 30%), вимоги УКФ є занадто бюрократичними й такими, що нав'язують правила гри державного сектору.

Ця дилема в майбутньому передусім потребуватиме змін у сприйнятті відповідними ЦОВВ та контролювальними органами державного донорства і зменшення недовіри до гравців недержавного сектору з боку держави. Натомість поки що Рахункова палата, одна з основних заінтересованих сторін у сфері контролю за витрачанням бюджетних коштів, демонструє консервативну позицію, трактуючи ліберальні зміни як різко негативні: грантові кошти, управління якими здійснює заявник, є **«виведенням фінансів державного бюджету поза сферу контролю відповідними органами»**. Рахункова палата навіть не вбачає проблеми й рекомендує всім грантоотримувачам відкривати рахунок у Державному Казначействі, щоб оперувати коштами грант. Подібний підхід є абсолютно неприйнятним з точки зору тих засад, на яких ґрунтується нова ліберальна система державного грантодавства в Україні загалом та у сфері культури та креативних індустрій зокрема.

В українському контексті креативну економіку держава не сприймає як один із важливих чинників розвитку країни. Однак у постіндустріальних країнах саме культурні та креативні індустрії (KKI) стають лідерами у процесах впровадження інновацій. Креативні індустрії (дизайн, мода, архітектура, медіа, музика, ігрова індустрія, реклама тощо) створюють продукти й послуги з високою інтелектуальною складовою, і ми бачимо, що ці сектори зростають швидше, ніж традиційні галузі економіки. У деяких державах креативна економіка становить до 5 % ВВП і забезпечує мільйони робочих місць (наприклад, у Великій Британії — понад 2 мільйони осіб у креативному секторі). Також креативні галузі стимулюють інновації не лише в культурі, а й у промисловості, технологіях, освіті та урядуванні, вони стають каталізаторами міждисциплінарної співпраці й цифрової трансформації. ЄС розглядає креативний сектор як один із головних активів м'якої сили – інструмент зовнішньої політики і формування позитивного образу Європи у світі.

Те, що важливо для України в контексті відбудови та реінтеграції деокупованих територій: креативна економіка допомагає відроджувати малі міста й депресивні регіони, створюючи нові форми зайнятості, туризму та локальної ідентичності. Креативний сектор відіграє головну роль у збереженні, осмисленні і просуванні культурної спадщини, підтримує різноманіття мов та діалектів, традицій і форм самовираження, що є наріжним каменем європейських цінностей. Через культурні проєкти та креативні практики зміцнюється соціальний капітал, посилюється інклюзія, активізується участь громадян у суспільному житті.

Власне УКФ дійсно виконує функції інвестора в сектор креативної економіки, підтримуючи розмаїтий культурний ландшафт та провокуючи структуротворні зміни на різних рівнях – національному, регіональному, локальному. Ці інвестиції у сталий розвиток мають ґрунтуватися на принципі, що культура – це право кожного, а не привілей. Відповідно **дискусія про кількісні показники аудиторій масштабних проєктів та потреби інвестиції в малі проєкти локального рівня мала би перетворитися на дискусію про кількісні показники розмаїття, мультикультурності, технологій та інновацій.**

Механізми державного донорства. Усі грантоотримувачі Фонду розпоряджаються грантовими коштами відповідно до тих норм фінансової дисципліни, яку встановило чинне законодавство для тієї чи тієї організаційно-правової форми. Однак, перебуваючи під тиском Мінфіну, Фонд встановлює і свої правила, що просто дублюють норми для закладів культури бюджетної сфери. Саме ці вимоги ставали найбільшим каменем спотикання для гравців приватного сектору з перших років функціонування Фонду. Заявники висловлювали невдоволення тим, що держава намагається нав'язати свої обмеження для тих, хто живе за законами вільного ринку, не зважаючи на те, що, на думку Мінфіну, у момент підписання договору про надання гранту всі вони автоматично ставали розпорядниками бюджетних коштів. І фактично Фонд не ускладнював, а, навпаки, спрощував процедури.

Як на практиці працює впровадження принципів управління бюджетними коштами для заявників? Наприклад, на етапі звітності для придбання товарів, робіт і послуг (окрім винагороди членам команди проєкту) на **понад 50 тисяч гривень**, вимагають надати три комерційні пропозиції, щоб обґрунтувати «економічно вигідну»¹⁵ ціну або обґрунтувати унікальність обраних товарів, робіт чи послуг. Тут УКФ встановлює

¹⁵ Формулювання з інструкції до кошторису.

вартісні межі закупівель і керується постановою КМУ від 12.10.2022 № 1178 в частині скасування вимоги обов'язкового публікування договору в електронній системі закупівель, якщо сума не перевищує 50 тисяч гривень.

Ще один приклад: вимога оплати для штатних працівників – членів команди заявника – тільки у вигляді премій продиктована нормами обліку робочого часу в бюджетній сфері. Але це справді допомагає уникнути помилок при бухгалтерському обліку тим, хто живе за правилами державного сектору, і знімає поширені запитання, як правильно обліковувати оплату праці штатних працівників коштами гранту. Також УКФ диференціює різні форми наймання працівників – за трудовим договором або за договором цивільно-правового характеру, встановлюючи для першого обмеження відповідно до посадових окладів штатного розпису організації, а для другого – обмеження у **50 тисяч гривень** для однієї особи на місяць з приміткою, що винагорода відповідає ринковим цінам.

Застосування подібних підходів створює певний дискомфорт для недержавних організацій, особливо для тих секторів культури та креативних індустрій, де гонорари / вартість послуг значно перевищують встановлений Фондом ліміт (як наприклад, в аудіовізуальному секторі). До того ж в останні кілька років УКФ ввів обмеження на питому частку витрат на оплату праці членам команди та авторської винагороди (гонорару) не членам команди, що за вимогою не має перевищувати 50 % вартості проєкту. Зауважу, що для деяких європейських грантодавців цей відсоток може бути ще нижчим – на рівні 15–20 % від суми гранту, а також існують фіксовані ставки для оплати праці¹⁶.

Для УКФ подібні обмеження значною мірою є способом обґрунтувати ефективність та економність витрачання коштів, хоча подібний підхід все одно критикує Мінфін, позиція якого – користуватися тарифними сітками для галузі культури й мистецтв, попри те, що тарифні сітки не відповідають ані потребам, ані реальному стану справ у ринковому секторі культури та креативних індустрій.

Галина Григоренко коментує, що це відбувається через принципову позицію Мінфіну щодо збільшення рівня контролю за типами та видами витрат УКФ, найбільше невдоволення (і нерозуміння) викликають усі статті в кошторисах проєкту, пов'язані

¹⁶ Наприклад, у програмах House of Europe (ЄС–Україна) адміністративні витрати не можуть перевищувати 20 % від суми гранту, а програма Culture Moves Europe встановлює граничний тариф оплати праці на рівні 75 євро на день на людину.

із брендуванням проєкту, інформаційною підтримкою та рекламою. З одного боку, якісний PR-супровід проєкту важливий, адже збільшує видимість проєкту і гарантує залучення аудиторій, а з іншого, за словами Галини Григоренко, Мінфін вважає ці статті видатків за рахунок бюджетних коштів нераціональними. Ця логіка тримається на переконанні, що якісний проєкт має бути апіорі цікавий і аудиторіям, і ЗМІ, тож не потребує додаткового бюджету на рекламний супровід та маркетингові стратегії.

Схоже, що подібна позиція Міністерства фінансів також відображає **сприйняття гранту УКФ не як інвестицій, а як дотації на підтримку культурно-мистецької діяльності**. Також норма закону, що встановлює неприбутковий характер проєктів (окрім проєктів аудіовізуального сектору), спонукає до хибного сприйняття результатів проєкту як короткотривалих та таких, що не впливають на економічний потенціал секторів культури та креативних індустрій. Хоча по факту багато культурних продуктів за підтримки УКФ продовжують життя поза циклом проєкту, однак ці показники не обліковують і не враховують як важливі для виміру впливу УКФ¹⁷.

Ще одним важливим чинником є **ступінь ризиків фінансування проєктів**. Анастасія Образцова, виконавча директорка УКФ, зауважує, що під час повномасштабної війни цей ризик є доволі високим, зважаючи на об'єктивні чинники обмежень для всієї бюджетної сфери України. Так дія постанови № 590 КМУ «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного [стану](#)» встановлює почерговість траншів із державного бюджету й УКФ, як і вся культурна сфера, фінансується за залишковим принципом. Тож ситуації із затримкою виплат траншів гранту, які ставалися в усі роки існування Фонду, створюють ризик невиконання проєкту. До того ж короткий термін на реалізацію проєкту унеможлиблює мінімізацію цього ризику зсуванням дедлайнів. Також БК

¹⁷ Дотримання норми закону щодо неприбутковості проєктів за підтримки УКФ поки що вирішують через інструменти реінвестицій – весь прибуток, сформований у процесі реалізації та презентації проєкту, має бути інвестований у розвиток самого проєкту (окрім поповнення статей винагороди команди). Однак для короткотривалих проєктів цей інструмент є тільки утилітарним і не створює жодної іншої додаткової вартості. Окрім того, якщо трактувати неприбутковість буквально, то 100 % проєктів УКФ (окрім проєктів аудіовізуального сектору) мають бути соціальними, тобто не передбачати монетизації культурного продукту взагалі або, точніше, не передбачати монетизації у межах дії договору про надання гранту. Ані перший, ані другий варіант не вирішує проблеми по суті, адже прибуток виникає також після закінчення дії договору про надання гранту – і аби не привертати уваги до цього факту, грантоотримувач просто прибирає лого УКФ, що позбавляє Фонд права на видимість.

забороняє компенсувати вже понесені витрати (трактують як подвійне фінансування та втрату цільовості виплачених коштів), що по факту означає неможливість реалізувати етапи проєкту коштами заявника «в борг» із подальшим відшкодуванням за рахунок коштів гранту.

У такій ситуації, коли всі фінансові й організаційні ризики фактично покладають тільки на грантоотримувача, відбувається зниження довіри до Фонду як до надійного партнера. Для заявників це створює враження односторонньої відповідальності, коли інституція не розділяє з ними ризики реалізації культурних ініціатив. У підсумку, навіть успішні проєкти можуть асоціюватися із системними труднощами й невизначеністю, що негативно впливає на **репутаційний капітал УКФ** і ускладнює його спроможність залучати якісні заявки та підтримку з боку заінтересованих сторін і міжнародних партнерів. Ймовірно, ситуація із зростанням частки проєктів із державного сектору пояснюється не лише скороченням фінансування, а і їх більшою здатністю управління ризиками, що пов'язані зі специфікою бюджетного фінансування. Показник 70 % грантоотримувачів, що працювали із грантами УКФ у попередні роки, також свідчить про формування спільноти організацій, які готові до високих ризиків та вміють застосовувати стратегію їх мінімізації.

У філософію державного донорства від початку закладене хибне припущення, що також стримує і розвиток державно-приватного партнерства, оскільки держава не розуміє суті партнерських стосунків. Стосунки УКФ та заявника, зважаючи на всі процедури та обставини, сьогодні варто описувати не як партнерські, а як механізм замовлення послуг та їх виконання, при цьому заявник (підрядник) отримує не тільки замовлення, а й повну відповідальність за якісну та своєчасну його реалізацію, при цьому УКФ (замовник) залишає за собою сувору функцію нагляду й контролю, але не допомоги чи підстрахування у випадку дії зовнішніх обставин. За такого розподілу ролей і відповідно неспівмірних ризиків лояльність заявників до УКФ – ситуативна й не витримує перевірки турбулентними періодами дії непереборних обставин.

Залучення коштів Фондом також має низку викликів. Найгірше, як зазначає Анастасія Образцова, що всі принципи використання бюджетних коштів застосовують також і до спеціального рахунку Фонду. Тобто залучені партнерські кошти автоматично потрапляють під дію всіх бюджетних обмежень і заборон, тому УКФ набагато вигідніше відкрити спільні партнерські програми, де кожна зі сторін самостійно фінансує свої зобов'язання – без перерахування грошей на рахунок Фонду. Однак більшість партнерів це не влаштовує, адже це створює додаткове навантаження на

організацію-донора. Ця дилема наразі залишається без вирішення, хоча, на думку дирекції, значно впливає на фандрейзинговий потенціал Фонду. Володимир Воробей зауважує, що надміру бюрократизовані процедури Фонду (переговорні процедури, паперова звітність) також відштовхують партнерів від співпраці з Фондом, адже вони переживають за свій імідж.

Галина Григоренко коментує ідею використання УКФ як механізму для субгрантингу інших донорів як дуже продуктивну, тим паче УКФ вдруге в консорціумі з Гете Інститутом подався на програму Креативної Європи для підтримки українських ККІ. Однак тут також може бути застереження, що адміністрування коштів іноземних донорів грошима з державного бюджету Міністерство фінансів може трактувати не надто позитивно. На думку Галини Григоренко, має бути сформована чітка позиція щодо пріоритетів для державних донорів і відповідно роз'яснена позиція ЦОВВ, що формує політику у сферах економіки та фінансів.

Інший спосіб залучити бюджетні та позабюджетні кошти – це співфінансування. У 2025 році співфінансування у розмірі 10 % або 20 % від вартості проєкту є обов'язковим для більшості ЛОТів, окрім програми «Стійкість через культуру», що підтримує мистців і мисткинь з інвалідністю, створення інклюзивного культурного продукту та культури корінних народів України. За правилами Фонду, співфінансування – це ресурс тільки у грошовій формі, що залучений на грантовий рахунок заявника. Галина Григоренко коментує цю норму як таку, що потребує перегляду, адже залучення коштів з рахунку іншого донора й інвестованого у проєкт також може бути важливим внеском. Також виникає питання залучення співфінансування із бюджетів різних рівнів – поки що відсутній механізм синхронізації бюджетного планування і дофінансовування тих локальних організацій різних форм власності, які отримали грант УКФ. Хоча саме цей підхід видається одним із найпродуктивніших, якщо говорити про синхронізацію зусиль для ефективніших інвестицій бюджетних коштів.

Оксана Райтер називає причини, які, на її думку, гальмують фандрейзингову складову діяльності УКФ. По-перше, це ізольованість Фонду й обмежена мобільність через недофінансовану статтю на відрядження. По-друге, це наратив про «відбудову», який активно просувають на всіх рівнях і сьогодні він домінує. Тож для більшості партнерів, зокрема і ЮНЕСКО, пріоритет підтримки матеріальної культурної спадщини є першочерговим. Натомість підтримку мистців і мисткинь, розвиток індивідуальної мистецької діяльності та креативних індустрій розглядають як неперіоритетні. По-третє, планування пріоритетів та бюджетування на наступний рік відбувається

запізно, зважаючи на ті самі процеси в міжнародному вимірі. З іншого боку, УКФ отримує можливість синхронізуватись із напрямками діяльності міжнародних донорів, що мало би підвищувати шанси на впровадження спільних програм.

Анастасія Образцова вважає, що для УКФ варто організувати формат «культурного Рамштайну», який МКСК тестувало в Ужгороді на початку 2025 року на міжнародній конференції з питань культури, яка була присвячена посиленню стійкості культурного сектору в Україні. На конференції були присутні представники міністерств більшості європейських країн. Тож цілком реалістично організувати подібну зустріч для мережі світових фондів культури, попередньо підготувавши конкретні пропозиції для співпраці.

Наталія Кривда стратегічним напрямом діяльності вважає розширення кола партнерів Фонду, які готові інвестувати в розвиток культури та креативних індустрій України. На запитання, що саме вона виокремлює і озвучує як переваги такої співпраці, називає три основні чинники. По-перше, це широке охоплення потенційних заявників, адже Фонд може сформулювати пропозицію, що зацікавить гравців різних рівнів і спроможностей. По-друге, це процедура експертизи, яка забезпечує від непрозорих рішень та неякісних проєктів. По-третє, це контроль за витрачанням коштів – саме через те, що Фонд звітує у державні контролювальні органи, зменшується ризик недобросовісного витрачання інвестованих коштів. На думку Голови УКФ, також важливо презентувати проєкти за підтримки УКФ, які демонструють потенціал українського культурного середовища.

За словами Галини Григоренко, варто привчати себе до норми, коли джерела фінансування державних грантодавців диверсифікуються, і до цього процесу залучені не лише інституції, але і гравці сектору. Однак це не знімає відповідальності з держави за стабільну роботу УКФ. На виїзному засіданні Комітету ВРУ з питань гуманітарної та інформаційної політики, що відбулося у приміщенні Фонду, Анастасія Образцова озвучила пропозицію як зафіксувати суму державного фінансування (наприклад, на рівні відсотка від ВВП). Безперечно, це гарантуватиме Фонду можливість брати на себе зобов'язання перед міжнародними партнерами та бути впевненим, що наступна «битва за бюджет» не буде програна.

Контроль за бюджетними коштами. УКФ як інституція, що працює із публічними коштами як розпорядник другого рівня (розпорядник першого рівня – МКСК), має забезпечувати належний контроль за законністю, ефективністю та цільовістю їх використання. Відповідно, процедури Фонду розроблені так, аби виконати всі напрями цього контролю:

- Попередній контроль – експерти Фонду оцінюють проєкти на етапі планування проєкту та переговорні процедури на етапі підписання договору про надання гранту;
- Поточний (операційний) контроль – внутрішній контроль покладений на грантоотримувачів, працівники Фонду можуть застосовувати моніторингову процедуру;
- Подальший контроль – висновок незалежного аудитора, що є невід’ємною складовою звіту за результатами реалізації проєкту, працівники Фонду перевіряють і приймають звітність на етапі підписання акту виконання проєкту, перевірка контролювальними органами договорів про надання гранту (вибіркова);
- Внутрішній контроль – робота антикора УКФ, робота відділу бухгалтерського обліку, звітності та планування;
- Зовнішній аудит – Рахункова палата України, Державна аудиторська служба України, МКСК, Мінфін;
- Громадський контроль – забезпечення відкритого доступу до договорів про надання гранту для громадськості на сайті УКФ.

Галина Григоренко зауважує, що Мінфін періодично висловлює застереження щодо неналежного контролю з боку МКСК за витрачанням публічних коштів. До того ж ці претензії стосуються передусім відсутності аналізування потреб і належного обґрунтування доцільності фінансування проєктів. Ані розроблена система пріоритетів, ані процедури Фонду з якоїсь причини не є для Міністерства фінансів переконливими. Хоча навряд чи можливо винайти механізм індивідуального обґрунтування для кожного проєкту, більше того, винайти можливість індивідуального контролю з боку МКСК кожного грантоотримувача Фонду. Подібна недовіра передусім свідчить про потребу ретельніше збирати дані, щоби продемонструвати тенденції та логіки витрат.

Хоча варто зауважити, що формалізм процедур перевірки на різних рівнях **зводиться до перевірки документів, а не до оцінки досягнення результатів проєкту** (навіть кількісні показники не справляють належного враження) чи до соціальної користі проєкту. Звідси виникає потреба випрацювати критерії оцінювання змін (культурних, економічних, соціальних) для проєктів за підтримки УКФ. Однак без налагодження системи збирання та оброблення даних виконання аналізу впливу (Impact Analysis) та оцінки ефективності (performance-based audit) видається малоімовірним.

Одним із рішень може бути подальша цифровізація за прикладом таких країн, як Естонія та Литва, які випрацювали єдину цифрову екосистему, яка з'єднує всі державні бази даних, включно з бюджетною системою. Але це глобальний проєкт, який може бути втілений бодай у частині єдиної цифрової платформи для державних донорів України – таку ідею УКФ вже висловлював в попередні роки. Це дало би змогу об'єднати дані всіх фондів та впровадити єдину систему аналізу впливу державних донорів. У будь-якому разі, без інновативного рішення, що допоможе генерувати бази даних для аналізу, навряд чи вдасться досягти належного рівня контролю і можливості формувати рішення, ґрунтовані на даних.

Володимир Воробей вказує на іншу альтернативу: Європейський Союз поступово впроваджує систему [OPSYS](#), яка вимагає вносити всі індикатори результатів та впливу проєктів до єдиної бази. Ці дані інтегруються у логіко-структурну матрицю (ЛСМ) програм ЄС, що дає змогу оцінювати ефективність не лише окремих проєктів, а й політик загалом. Щоб подібна система працювала для УКФ, необхідно вибудувати ЛСМ на трьох рівнях: для всього Фонду, для його окремих програм і для кожного підтриманого проєкту. Такий підхід забезпечить прозорість, вимірюваність і стратегічну узгодженість діяльності.

Висновки

- УКФ працює на перетині двох систем: з одного боку – чітко регламентованих норм Бюджетного кодексу, а з другого – очікувань гнучкості та нестандартних підходів від заявників недержавного сектору. Це зумовлює появу складних процедур, які одночасно є компромісом і предметом критики.
- Основна дилема полягає у рівні довіри: держава схильна контролювати кожну витрату, тоді як недержавні організації сприймають такі обмеження як надмірну бюрократизацію. Розв'язати її можна лише через зміну підходів контролювальних органів і **поступове визнання культурних грантів як інвестицій, а не дотацій**.
- Креативна економіка в Україні недооцінена, хоча світовий досвід свідчить: вона генерує зростання ВВП, створює робочі місця, розвиває локальні громади і зміцнює міжнародний імідж держави. Тому підтримка культурних та креативних індустрій має стати частиною державної економічної стратегії.
- УКФ виконує функцію інвестора в культурну екосистему, стимулюючи розвиток мистецтва, збереження спадщини та розвиток громад. Подальша легітимація цього статусу можлива через оновлені механізми контролю – з акцентом на аналізуванні впливу й результатів, а не лише формальній перевірці документів.

Рекомендації

Для державних органів (Мінфін, МКСК, Рахункова палата):

1. Переглянути підходи до трактування державного донорства: визнавати грантове фінансування не дотацією, а інвестицією у креативну економіку;
2. Розробити більш гнучкі механізми контролю, які враховують специфіку недержавних організацій та дають змогу оцінювати не лише витрати, а й результати та соціально-економічний ефект проєктів;
3. Сприяти створенню єдиної цифрової платформи державних донорів для збирання та аналізування даних про вплив підтриманих проєктів.

Для Українського культурного фонду:

1. Продовжувати розвивати спрощені процедури для недержавних заявників, уникаючи надмірного дублювання бюджетних норм;
2. Запровадити практику impact analysis та логіко-структурних матриць (ЛСМ) на рівні програм і проєктів, щоб підкріплювати свої рішення даними й аргументувати ефективність перед Мінфіном і донорами;
3. Активніше розвивати формати співфінансування і субгрантингу, щоб посилити довіру міжнародних партнерів і розширити джерела фінансування.

Для міжнародних донорів та партнерів:

1. Враховувати, що в українському контексті грантові кошти, навіть партнерські, потрапляють під суворі бюджетні правила; тому ефективнішими можуть бути спільні програми без перерахування коштів напрямку до Фонду;
2. Підтримувати ініціативи УКФ, які розширюють можливості українських креативних індустрій, зокрема у сфері цифровізації, інновацій та локального розвитку;
3. Інвестувати у розвиток аналітичних та оцінних спроможностей Фонду, щоб посилити його здатність працювати на рівні міжнародних стандартів прозорості та ефективності.

Програми Фонду

За 8 років УКФ запустив 17 програм, кожна з яких має свої пріоритети, культурні продукти, цільові аудиторії. Програмний підхід дає змогу унаочнювати логіку впровадження пріоритетів Фонду, а також дає можливість заявникам чіткіше визначити напрям проєкту.

	Назва програми	Роки	Опис	Інвестовано в млн грн до 2024 року (включно)
1	Знакові події / Грандподія	2019–2023	У фокусі масштабні події для широкого охоплення аудиторій і в Україні, і закордоном. Полісекторальна	265,77
2	Навчання. Обміни. Резиденції. Дебюти	2019– 2021	На посилення спроможності секторів культури та KI, аудиторія мистців та мисткинь. Полісекторальна	104,21
3	Аналітика культури	2019–2021	Прикладні аналітичні дослідження у сфері культури, а також документи для культурних політик. Полісекторальна	33,16
4	Інклюзивне мистецтво / Культура без бар'єрів	2019–2024	Підтримка мистців з інвалідністю, створення / адаптація культурного продукту для людей з інвалідністю, охоплення широких аудиторій з урахуванням інклюзивного підходу. Полісекторальна	83,16
5	Аудіовізуальне мистецтво	2019–2023	Виробництво кіно-, теле-, радіоконтенту для широких аудиторій. Усі цикли виробництва. Моносекторальна	438,49
6	Мережі й аудиторії	2019–2020	Заохочення до створення професійних мереж та доєднування до міжнародних. Розвиток існуючих аудиторій та залучення нових. Полісекторальна	34,76
7	Інноваційний культурний продукт / Відновлення культурно-мистецької діяльності	2019–2023	Створення якісного українського контенту в усіх секторах (окрім аудіовізуального), широке охоплення аудиторій.	326,24
8	Культура. Туризм.	2020– 2023	Регіональний розвиток через підтримку внутрішнього культурно-подієвого туризму. Полісекторальна	81,03
9	Культура для змін	2020–2021	Посилення українсько-німецької співпраці – у партнерстві з програмою Meet up! Фонду «Пам'ять, відповідальність та майбутнє» (EVZ). Посилення українсько-британської співпраці за підтримки Британської Ради в Україні. Полісекторальна	20,98

	Назва програми	Роки	Опис	Інвестовано в млн грн до 2024 року (включно)
10	Культура плюс	2020	Стимулювання міжгалузевих партнерств для культури. У фокусі: ветерани, освітні проєкти, вуличні культури. Полісекторальна	79,23
11	Культурні столиці України	2020–2021	Створення масштабної культурно-освітньої програми у партнерстві з муніципалітетами. Переможці: Славутич (мала культурна столиця), Маріуполь (велика культурна столиця) – реалізація проєктів перенесена через пандемію. У 2021 додався почесний статус «Книжкова столиця».	
12	Діти культури	2020–2021	Діти – творці культурного продукту (3–14 років). Партнерська програма із ГО «Гараж Генг» – пошук ресурсів через Спільнокошт.	3,1
13	Стипендії / Стипендія на відновлення культурно-мистецької діяльності	2020–2024	До 2022 року індивідуальна підтримка мистців та мисткинь, їхньої діяльності, освіти, мобільності. Після 2022 року – «створення культурного продукту із широкою культурно-просвітницькою складовою з сучасної тематики війни з російською федерацією та меморіалізації героїчної боротьби українського народу».	16,23
14	Культура в часи кризи: інституційна підтримка	2020	Підтримка секторів культури та КІ, що зазнали втрат під час локдауну через пандемію.	518,26
15	Розвиток кінопроєкту	2021	Програма ініційована НР Фонду на підтримку виробництва сценаріїв та етапів препродукції.	31,2
16	Культурна спадщина	2023–2024	Збереження, оцифрування та популяризація української КС. Моносекторальна	61,96

У коментарях щодо майбутніх векторів розвитку програм Українського культурного фонду прозвучало кілька різних бачень.

Галина Григоренко наголосила, що головне завдання – забезпечити довготривалі проєкти, адже культурні цикли не мають перериватися. Вона вважає важливим зберігати різноманітність у сумах підтримки: поряд із масштабними ініціативами мають існувати й невеликі проєкти. При цьому інвестиції, за її словами, потрібні не лише в окремі продукти, а й у структури та мережі. У період обмежених ресурсів варто звужувати пріоритети, а ширше охоплення можливе тільки за умов збільшення фінансування. Вона також зацентувала на необхідності відкритої презентації нових програм перед урядом і відзначила актуальність оцифрування та популяризації культурного продукту в умовах війни.

Юлія Федів звернула увагу на питання лідерства й відповідальності в ухваленні рішень. На її думку, якщо б хтось чітко окреслив, що протягом кількох років деякі напрями взагалі не підтримуватимуть, це викликало б сильний спротив серед культурних спільнот. Водночас вона вважає, що з часом УКФ накопичив суспільний капітал і довіру, які можна використати для сміливіших стратегічних рішень – наприклад, щоб планувати акценти на різні напрями в різні періоди. Однак такий підхід, як зазначила Юлія Федів, можливий лише за умови синергії між Міністерством культури, Наглядовою радою, Дирекцією та громадянським суспільством.

Анастасія Образцова скептично ставиться до виконання Фондом очікувань різних заінтересованих сторін: поєднання підтримки малих ініціатив, виконання державних пріоритетів і очікування появи масштабних проєктів. На її думку, вихід із ситуації, у якій УКФ має виконувати кілька полярних функцій, полягає у диверсифікації програм і ЛОТів, а також у збільшенні фінансування та тривалості реалізації, що дало б змогу покращити якість результатів. Вона також звернула увагу на проблему регіонів, які в попередні роки були менш активними щодо подавання заявок, а нині перебувають у статусі деокупованих чи прифронтових територій, що потребує особливої уваги зі сторони УКФ.

Володимир Воробей акцентував на потребі відповісти на запитання, що є більш ефективним і доцільним, зважаючи на всі обставини воєнного часу: підтримувати створення нових проєктів чи розвивати й масштабувати успішні ініціативи попередніх років? Відповідно, куди варто спрямувати ресурс на навчання – у грантовий менеджмент чи в інструменти управління проєктами національного рівня? Також, на думку Володимира, є суттєва проблема браку часового ресурсу на якісну роботу над розробленням конкурсних програм (їх вдосконаленням) через інтенсивність усіх процесів у межах грантового сезону.

Висновки

- Програмний підхід працює як логіко-структурна матриця для пріоритетів та навігації заявників; запуск нових програм потребує якісних комунікацій та роз'яснення логіки впровадження, зважаючи на архітектуру програм Фонду. Накопичена довіра до УКФ дає Фонду мандат на сміливіші програмні рішення, але лише за злагодженого координування МКСК – НР – Дирекція і прозорого пояснення причиново-наслідкових зв'язків із стратегічними документами та/або пріоритетами партнерів.
- За відсутності мережі регіональних / муніципальних фондів культури УКФ має зважати на потребу широко охоплювати всі без винятку регіони та враховувати

потреби різних заявників. Програми працюють також як інструменти створення рівноправної конкуренції між організаціями з різним рівнем спроможності – задля цього Фонд визначає різні завдання для програм та різні пороги для максимальної суми підтримки. Однак не передбачено інших лояльних інструментів для роботи з організаціями, що тільки набувають навичок роботи з державним донором – рівень суто бюрократичних вимог однаковий для всіх організацій.

- Дефіцит часу на конструювання / оновлення програм позначається на якості їх дизайнування та інструкціях для заявників, які потребують візуального та змістового покращення.
- Стратегічні дилеми програмування не підкріплені даними, тому залишаються у вигляді відкритих запитань: нове vs масштабування успішного; інвестиції у продукти vs структури / мережі; навчання грантменеджменту vs управління нацпроектами.

Рекомендації для УКФ

- Рекомендовано випрацювати інтерактивний інструмент навігації по грантових програмах УКФ, який допомагав би заявникам орієнтуватися у доступних можливостях підтримки. За аналогією із цифровим помічником для підприємців на платформі «Дія» система могла б працювати у форматі короткого опитування – через серію запитань користувач отримував би рекомендацію щодо найвідповіднішої програми або інструменту підтримки.
- Для кращої наочності доцільно також представляти всі програми у вигляді порівняльної таблиці, де чітко окреслені їхні цілі, пріоритети, цільові групи та очікувані результати. Такий підхід підвищить доступність і прозорість інформації, особливо у разі розширення кількості програм Фонду.
- Розробити методику виміру впливу програм (наприклад, на основі теорії змін), що враховували би економічний, соціальний, культурний ефекти, з використанням якісних та кількісних методів оцінки.
- Взяти до уваги можливість впроваджувати програми для підтримки мистецьких експериментів («Програма мистецького ризику»), що працюють із сенсами та забезпечують мистецтво та культуру від надмірної інструменталізації, програми-акселератора проєктів та ініціатив.

Рекомендації для МКСК

- Внесення змін до закону, щоб могли реалізувати довготривалі проєкти.

Операційні процеси Фонду: грантовий сезон, експертне оцінювання, переговорна процедури, звітність

Грантовий сезон

Зважаючи на специфіку бюджетного циклу в Україні, середня тривалість грантового сезону в УКФ – 14 місяців. Відкриття конкурсних програм та прийом заявок починається восени календарного року, що передуює року реалізації проєкту (орієнтовно листопад) – це єдине, що допомагає зекономити час для реалізації проєктів. Наступні етапи – технічний добір, експертне оцінювання тривають до квітня. Ще кілька місяців (залежно від кількості проєктів та обсягу фінансування УКФ) потрібні на переговорні процедури та підписання договорів. Відповідно, на реалізацію проєктів включно з поданням звітності до Фонду залишається 5 місяців (червень-жовтень). Залишок часу до кінця календарного року йде на перевірку Фондом звітності та підписання акту реалізації проєкту.

Подібний таймлайн грантового сезону почали критикувати вже буквально на другий рік існування Фонду. Аргументи, чому в подібному плануванні є ризики для ефективної діяльності секторів культури та креативних індустрій, зводилися до таких:

- Фонд залишає мало часу для якісного планування проєктів, особливо це стосується проєктів міжнародної співпраці, де горизонт планування спільної діяльності з партнерами набагато довший за кілька місяців (УКФ намагався посунути анонсування нових програм на вересень, але це має низку об'єктивних труднощів);
- Фонд не враховує виробничих циклів деяких секторів, даючи замало часу для реалізації проєкту (УКФ впровадив окремі ЛОТи саме для етапів, наприклад, секторів аудіального, перформативного, креативних індустрій);
- Проєкти, що реалізують в інші місяці, не мають шансів на фінансування УКФ (нині розроблені зміни до закону про УКФ, що передбачають впровадження довготривалих проєктів, відповідно, мета – охопити весь календарний рік, включно з можливістю долати межі бюджетного / календарного року);
- Більшість проєктів виходять у публічний простір із презентацією результатів у вересні-жовтні, що перевантажує медійний простір та створює конкуренцію за аудиторії (впровадження довготривалих проєктів частково виправить цю ситуацію);

- УКФ не враховує специфіки інституційної діяльності секторів, до прикладу, періоди відпусток або зниження відвідуваності в літній період (впровадження довготривалих проєктів частково виправить цю ситуацію).

УКФ практикує каскадний запуск конкурсних програм (і, відповідно, розводить дедлайни для подання документів), що допоможе рівномірно розподілити навантаження на команду Фонду та на експертів. Однак етап звітності все одно є тим «вузьким горлечком», що створює надмірні навантаження на команду. Також каскадний принцип обмежує час реалізації частини програм, що запускають пізніше. Тобто через обмеження календарним роком звичний підхід світових Фондів до розведення в часі різних програм для УКФ недоступний.

Також, як зазначила Наталія Шелест, керівниця проєктного відділу, обмеження календарним роком не дає змоги Фонду реагувати на різні форсмажорні обставини: до прикладу блекаути змусили УКФ пролонгувати прийом заявок, відповідно графік наступних етапів порушився. Тільки-но порушується графік і виникають накладки програм, об'єктивно виникають труднощі зі швидкою та якісною реалізацією технічного добору, експертного оцінювання, переговорних процедур. До 2022 року порушення стабільної роботи Фонду також було пов'язано зі зміною його керівних органів.

При цьому через щільність графіку й інтенсивність усіх процесів залишається обмаль часу на інституційну діяльність УКФ, зокрема на вдосконалення внутрішньої нормативно-правової бази, розроблення нових конкурсних програм, збирання та аналізування даних за програмами, а також на підвищення кваліфікації співробітників УКФ.

Тільки вихід за межі календарного року в усіх процесах допоможе оптимізувати роботу Фонду.

Експертне оцінювання

Один із найважливіших етапів грантового сезону УКФ – сформувати рейтинговий реєстр проєктів. Закон прописаний так, що Дирекція і Наглядова рада схвалюють та погоджують експертне оцінювання, а отже, протокол експертного оцінювання є однією із процедурних підстав для фінансування проєкту.

УКФ випробував різні підходи до експертного оцінювання та зупинився на найефективнішому.

2018-го, у перший рік запуску конкурсів, секторальних експертів обирали через жеребкування з усіх поданих на конкурс. Один проєкт оцінювали троє експертів за 100-бальною шкалою. Сума їх оцінок і була рейтинговим балом проєкту, коментарі не були передбачені.

У 2019 році Фонд послуговувався так званим каскадним оцінюванням, що означало проходження проєктом порогових балів. Спочатку оцінку виставляли три секторальні (змістові) експерти за 100-бальною шкалою – перша оцінка була середнім арифметичне від їхніх балів. На наступний етап оцінювання бюджету одним експертом з фінансів потрапляли проєкти, що набрали 70 і більше балів. На третій етап – оцінювання одним експертом з комунікацій потрапляли проєкти, що подолали 70-бальний бар'єр на етапі оцінювання кошторису. До фінального рейтингового реєстру потрапляли проєкти, що набрали 210 балів і більше. Експерти надавали коментарі для Фонду і за бажанням могли залишити коментар для заявника.

Такий підхід негативно сприйняли заявники, адже, за їхніми відгуками, для них думка секторальних експертів важила більше, ніж враження фінансового та комунікаційного експертів. Також мимохіть складалося (хай і хибне) враження, що долю проєкту вирішує саме експерт із комунікацій, адже його оцінка фактично була перепусткою до рейтингового реєстру. Були й об'єктивні недоліки цієї системи, адже бюджет і комунікації стали лише складовими проєкту, і, на справедливу думку багатьох, їх мали би розглядати як невід'ємну цілісність і, відповідно, оцінки також мали би бути спільними.

Тому 2019 року УКФ розробив нову Методику експертного оцінювання і змінив підхід. Проєкт оцінювали 5 секторальних експертів за 100-бальною шкалою. Рейтингову оцінку обчислювали як суму їхніх балів. Експерти також мали надавати розгорнуті коментарі для заявника, вказуючи на слабкі та сильні сторони проєкту. У випадку розбіжності в балах експертів понад 50 пунктів відбувалися погоджувальні зустрічі, на яких експерти в закритому форматі мали можливість обговорити проєкт та з'ясувати, чому оцінки так суттєво відрізняються. За результатами таких зустрічей у більшості випадків досягали консенсусу, однак при цьому за експертами залишали право не змінювати свої думки і, відповідно, не переоцінювати проєкт.

Від 2022 року УКФ вдосконалив цей підхід оцінювання 5 секторальними експертами – відтоді найвищу та найнижчу оцінку не беруть до розрахунку під час сумування балів, тож рейтингову оцінку проєкту формують троє експертів (оцінюють п'ятеро). Така модель із вилученням найвищої і найнижчої оцінки є математично

кращою у випадках, коли можливі суттєві розбіжності між експертами. Вона зменшує вплив суб'єктивності або помилок і краще відображає «думку більшості».

Також було вдосконалено формування експертного коментаря, який тепер чітко структурований за плюсами та мінусами проєкту, мінімальний обсяг тексту – 200 слів. На думку Ганни Переїденко, керівниці експертного відділу, нарешті вдалося досягти консенсусу в підходах до оцінювання, які забезпечують максимальний рівень об'єктивності рейтингової оцінки. Експертний відділ вичитує всі коментарі на предмет «мови ворожнечі», фактичних помилок чи некоректних формулювань. Ганна Переїденко відзначає значний прогрес у формуванні експертних коментарів – приблизно 50 % із них не потребують доопрацювань і можуть одразу бути переведені у статус протоколу.

Попередніми роками керівництво УКФ також розмірковувало над такою моделлю експертного оцінювання, як пітчінг проєктів – заявник/заявниця у відкритому форматі зустрічається з експертною радою та самостійно презентує проєкт, бере участь у сесії «Запитання і відповіді» та може одразу отримати експертний коментар та оцінку. Ці пітчінги також могли би бути відкритими для громадськості та медіа задля більшої прозорості. Однак вагомим стримувальним чинником проти запровадження цієї моделі є кількість проєктів, які подають на оцінювання.

Важливими питаннями для Фонду та в середовищах заявників та експертів були і є такі:

- **Об'єктивність роботи експертів.** Це питання – одне з головних, що визначає суть діяльності експертного відділу УКФ. Щоб підвищити об'єктивність роботи експертних рад Фонду, упродовж всіх років було вжито низку інструментів:
 - Розроблена Методика експертного оцінювання із визначенням критеріїв оцінювання;
 - Систематичні тренінги з експертами перед початком оцінювання, а також наприкінці аналізування результатів оцінювання;
 - Щоб підвищити об'єктивність оцінки, не беруть до розрахунку найвищий та найнижчий виставлені бали;
 - Верифікування експертних коментарів відповідно до суми виставлених балів за проєкт, що проводить експертний відділ;
 - Механізм ротації експертів, аби не створювати замкнених експертних груп;

- Відстежування оптимізації роботи експерта, аби не створювати нерівномірних навантажень і, відповідно, знижувати якість роботи;
 - Оперативне реагування на будь-які повідомлення щодо недоброочесності експерта, а також вилучення експерта за недотримання конфлікту інтересів.
- З попереднім питанням також пов'язана дилема: **чи створювати додаткові навчальні програми (серед іншого – сертифіковані програми) для експертів**, чи виходить із твердження, що сам статус експерта передбачає високу кваліфікацію та вміння адаптуватися до вимог грантодавця. У 2020–2021 роках була запланована співпраця з Українським католицьким університетом, яка так і не була реалізована через зміну керівництва Фонду, пізніше через брак інституційного фінансування УКФ. Українські та європейські грантодавці також використовують інструменти навчання експертів, що оцінюють проекти, однак це швидкі тренінги, щоб роз'яснити правила організації та пріоритетів.
- **Анонімність чи відкритість імен експертів при оцінюванні.** Наразі Фонд публікує персональний склад експертних рад, однак не розкриває для заявників імена експертів, що проводили оцінювання. Це роблять для того, щоб забезпечити прозору діяльність та убезпечити експертів від тиску. Олеся Островська-Люта, директорка «Мистецького Арсеналу», на щорічній звітній зустрічі Фонду з експертами 2025 року в межах модерованої дискусії «Експертне оцінювання без травм: довіра між заявниками та експертами [УКФ](#)» зауважила, що цілковита анонімність експертів (тобто навіть без оприлюднення імен), є нормальною практикою, до прикладу, для Міжнародного фонду «Відродження», однак для державного донора, від якого всі прагнуть максимальної відкритості, така опція поки що не є доступна.

Під час щорічних закритих опитувань Фонду з року в рік думки заявників та експертів не збігаються: більшість заявників бажає знати імена експертів, експерти ж, навпаки, наполягають на нерозголошенні.

- **Експертний коментар як інструмент комунікації та підтримки.** УКФ – один із небагатьох грантодавців, що надає розгорнутий зворотний зв'язок заявникам. Це не лише акцентує на сервісній орієнтації Фонду та зменшує негатив від відмов, а й виконує освітню функцію: пояснює логіку оцінювання, підсилює довіру та підвищує

спроможність сектору¹⁸. Водночас саме коментар часто стає «каменем спотикання». Під час згаданої щорічної зустрічі з експертами в дискусії «Експертне оцінювання без травм: довіра між заявниками та експертами УКФ» лунали пропозиції змінити формат: наприклад, дозволяти не описувати недоліки проєктів із високими балами або скорочувати обсяг коментаря на розсуд експерта (наразі мінімальний обсяг коментаря – 400 слів, тобто одна друкована сторінка тексту). Водночас експертні коментарі – найбільш трудомістка частина роботи експертного відділу, який аналізує і верифікує відгуки. Поодинокі конфлікти минулих років були спричинені технічними помилками та некоректними формулюваннями; нині заявники загалом відзначають користь коментарів, але іноді наголошують на їхній неузгодженості, що може дезорієнтувати.

Отже, цінність інструменту зростає там, де забезпечено єдину структуру, чітку прив'язку до критеріїв і контроль якості формулювань – це зменшує навантаження на команду Фонду, знижує кількість помилок і робить зворотний зв'язок корисним для заявників.

- **Експертиза УКФ.** У 2023 році УКФ посилив технічний добір: до перевірки на формальні помилки додано тест на відповідність пріоритетам програм та скринінг кошторисів на заборонені витрати. Практичний ефект можна описати як зростання частки «технічних відмов» (у деяких програмах / ЛОТах до 50 %), зменшення навантаження на етапі експертного оцінювання та економія коштів на роботу експертів. Водночас внутрішнє опитування експертів Фонду засвідчило: 30 % експертів-респондентів і далі бачать невідповідність проєктів пріоритетам уже на етапі оцінювання. Це також може бути сигналом про розрив між наміром фільтру та фактом його виконання. Однак без ретроспективного аналізування попередніх років на частину проєктів, що «підганяли» ідеї під пріоритети, прагнучи отримати фінансування, важко сказати, чи це нова проблема, чи хронічна. Вочевидь, точкові пріоритети та зменшення фінансування збільшують ризик невідповідності.

¹⁸ За даними внутрішнього опитування УКФ:

- 65 % заявників визнають, що коментарі були корисними;
- 64 % заявників вважають, що завдяки їм змогли побачити сильні та слабкі сторони своїх проєктів;
- понад 11 % заявників взагалі не отримали користі, а ще 15 % заявників не знайшли конкретних порад.

Переговорна процедура

Переговорна процедура – етап, що передусь підписанню договору про надання гранту й передбачає можливість верифікувати всі дані аплікаційного пакета. Фактично на цьому етапі формується технічне завдання для реалізації проєкту, що стає додатком до договору про надання гранту. Весь процес узгодження відбувається в Системі управління проєктами. Це один із трудомістких процесів, участь у якому беруть проєктні та фінансові менеджери, юристи, Дирекція Фонду.

Сталі проблеми операційного процесу – переговорних процедур УКФ:

- Із збільшенням обсягів фінансування грантових програм пропорційно зростає кількість договорів, що укладають, а отже, і навантаження на персонал Фонду. Це безпосередньо подовжує тривалість переговорних процедур і, як наслідок, скорочує часовий проміжок, доступний для реалізації проєктів. Середній аплікаційний пакет містить приблизно 30 сторінок документів, що потребують перевірки, узгодження та завантаження в систему у стислий період.
- При зростанні кількості проєктів Фонд потребує залучення додаткових спеціалістів, насамперед фінансових менеджерів і юристів. Тимчасові або частково залучені працівники не завжди достатньо орієнтовані у процедурних особливостях Фонду, що ускладнює комунікацію із заявниками. Заявники відзначають нестабільність якості консультаційної підтримки на цьому етапі.
- Ефективність переговорної процедури залежить не лише від Фонду, а й від готовності грантоотримувачів оперативно реагувати на коментарі, надавати уточнення та вносити зміни в кошториси чи календарні плани. У деяких випадках фіксують напружені комунікаційні ситуації, пов'язані з неприйняттям зауважень або тривалими погодженнями. Рідше трапляються випадки надмірно суворої перевірки документів або перевищення повноважень окремими працівниками, що створює ризик суб'єктивного тлумачення процедурних вимог (працівники УКФ, як правило, спираються на досвід попередніх грантових сезонів або застосовують принцип порівняння – заявнику інколи буває не зрозумілим такий підхід; однак саме різні ціни на схожі типи послуг та товарів завжди викликають питання у контролювальних органів, що змушує працівників наполягати на дотриманні певних середніх ринкових цін).

- Формально переговорна процедура має на меті зменшити кількість помилок і додаткових угод під час реалізації проєкту, проте в умовах воєнного стану ці ризики залишаються високими. Зміни у графіках, кошторисах і виконавцях часто все одно потребують укладання додаткових угод, що нівелює частину попередніх зусиль із верифікації.
- Етап переговорних процедур супроводжується економією коштів через коригування бюджету або відмовою від певних статей витрат. З одного боку, це дає можливість перерозподілити ресурси і підтримати додаткові проєкти. З іншого – така економія може бути наслідком затримок і зміщення графіків реалізації, що виникають через перевантаженість процесу або несвоєчасну комунікацію з боку Фонду.

Звітність

Звітність – останній з етапів реалізації проєкту і останній етап відносин грантоотримувача та Фонду. Звіт подають тільки паперовий. Він має складатися із змістового звіту (описова частина із зазначенням індикаторів успішності та додатків, що підтверджують мистецьку діяльність) та фінансового звіту, що обов'язково має містити всі первинні документи, що засвідчують фінансові операції. До цього звіту треба додати звіт незалежного аудитора, що провів експертизу та засвідчує відсутність порушень¹⁹.

Перед поданням паперового звіту заявникові пропонують заповнити онлайн (в особистому кабінеті СУП) фінальну моніторингову анкету про результати реалізації проєкту. В інструкції для заявників зазначено, що ці результати потрібні «для вимірювання результатів діяльності Фонду та підтвердження ефективності використання коштів». Які показники входять у моніторингову анкету та чи верифікують цю інформацію на етапі приймання звітності – не відомо²⁰.

Саме на етапі звітності виникає найбільше конфліктів та суперечок, адже, відповідно до закону, на Фонд покладена роль контролера за витрачанням бюджетних

¹⁹ Зовнішній вигляд звіту має відповідати вимогам із документа «Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях».

²⁰ Інформацією для аналізування у цьому звіті є публічні матеріали.

коштів. Тож УКФ із замовника культурно-мистецького продукту перетворюється на державного фінансового інспектора, податкового інспектора та аудитора донорської інституції. Не зважаючи на те, що функції Фонду дублюють роботу таких інституцій, що здійснюють нагляд за державними коштами, як Рахункова палата України та Державна аудиторська служба України, аналізуючи роботу Фонду, ці служби також можуть перевіряти звіти заявників Фонду. Тобто на практиці це означає **потрійну перевірку** звіту за результатами реалізації проєкту за підтримки УКФ.

Системні проблеми, які варто підсвітити, зважаючи на оцінку інституційної сталості УКФ та перспектив розвитку Фонду:

- **Надмірна деталізація первинної документації.** УКФ просить підтверджувальні документи, що фіксують стосунки грантоотримувача з членами команди, підрядниками, механізм тендерних закупівель (найкраща ціна), банківські виписки з обігом коштів тощо. Звітність на рівні інструментів бухгалтерського обліку.
- **Непропорційність вимог до суми гранту.** Для невеликих проєктів на 300–500 тисяч гривень вимоги до звітності такі самі, як і для проєктів на кілька мільйонів. Немає гнучкого підходу залежно від суми гранту – відповідно деякі звіти подають у кількох / кільканадцяти томах.
- **Важкий механізм усунення помилок.** Через те, що звіт подають у вигляді прошитих томів, аби виправити помилку (замінити документ або додати документ), доводиться розшивати том. Для грантоотримувачів з-поза Києва виникає низка додаткових проблем, пов'язаних із пересиланням твердих копій звіту.
- **Ускладнена верифікація описового звіту.** Грантоотримувач надає підтвердження у вигляді інструментів внутрішнього моніторингу, а також посилань на відкриті джерела. Однак остаточна верифікація всіх показників (скажімо, охоплення цільової аудиторії) все одно ускладнена.
- **Описову частину звіту не оприлюднюють на сайті УКФ.** В публічному доступі є акт, що засвідчує закінчення проєкту та відсутність претензій у сторін, а також плановий та виконавчий кошторис (усі документи у вигляді сканованих копій, в окремих випадках із доступними реквізитами заявника). Відповідно, вся інформація про проєкт залишається на рівні короткої анотації, яка міститься ще в реєстрі поданих заявок.

- **Неможливість формувати бази даних для проведення аналітики.** Попри те, що заявник заповнює моніторингову анкету в СУП, багато інформації залишається без можливості аналізування, і фінансова інформація також (скажімо, неможливо провести кореляцію вартості однотипних робіт).
- Через бюрократичні складнощі зростає навантаження на працівників Фонду. Проєктні та фінансові менеджери опрацьовують десятки тисяч сторінок звітів за дуже короткий період часу, що збільшує ризик помилок і вигоряння.

В інтерв'ю виконавча директорка УКФ Анастасія Образцова зазначила, що на етапі звітності важливим чинником є також та кількість уваги, яку співробітники можуть приділяти заявникові. Якщо замість формального повідомлення про порушення умов договору чи помилки під час звітування відбувається дружня розмова із роз'ясненням суті претензій і спільним аналізуванням проблеми та шляхів її вирішення – зникає напруга, а отже, конфлікт, який інколи закінчується судовим позовом, можна нейтралізувати.

Ця людиноцентричність і періодичні спроби УКФ як інституції бути кращою версією державної системи фінансування мають серйозні ресурсні обмеження: часовий та людський ресурси у період звітності є однією з найбільших проблем Фонду.

Висновки

Аналізування основних операційних процесів УКФ – грантового сезону, експертного оцінювання, переговорних процедур та звітності – засвідчує, що Фонд функціонує у межах складного бюджетного й адміністративного циклу, який істотно впливає на його ефективність. Середня тривалість грантового сезону (14 місяців) обмежується фінансовим календарним роком, що призводить до стислого часу реалізації проєктів (у середньому 5 місяців), перевантаження команди Фонду та заявників, а також до зниження якості планування, особливо для міжнародних та партнерських проєктів. Попри спроби оптимізації – каскадний запуск програм, окремі ЛОТи для різних секторів, – системне рішення полягає у виході за межі календарного року та у впровадженні багаторічних проєктів.

Експертне оцінювання пройшло суттєву еволюцію від випадкових моделей до збалансованої методики з 5 експертами, верифікацією коментарів й усуненням крайніх оцінок. Такий підхід забезпечує вищий рівень об'єктивності, але вимагає постійної підтримки якості експертної роботи, навчання, а також удосконалення комунікації із заявниками через структурований і виважений зворотний зв'язок.

Переговорна процедура залишається одним із найтрудомісткіших етапів, що потребує значних людських ресурсів і часто призводить до скорочення часу реалізації проєктів. Її ефективність залежить і від внутрішньої організації роботи Фонду, і від готовності грантоотримувачів оперативно узгоджувати зміни. Також великі за обсягом аплікаційні пакети, що є запобіжниками доброчесності заявника, гальмують процес переговорних процедур, створюючи додаткові навантаження на команду Фонду.

Найконфліктнішим залишається етап звітності, який досі здійснюється тільки в паперовій формі. Він характеризується надмірною бюрократизацією, непропорційністю вимог до звіту й суми гранту, складністю внесення змін та високим навантаженням на працівників Фонду. Відсутність цифрових інструментів, відкритих баз даних і механізмів аналітичного оброблення результатів суттєво обмежує можливості інституційного навчання й оцінювання впливу. Подолання цих викликів можливе через впровадження електронного документообігу, автоматизацію перевірок і розвиток клієнтоорієнтованої комунікації.

Загалом операційна модель УКФ демонструє високий рівень адаптації в умовах обмеженого часу й ресурсів, однак вимагає переходу до багаторічного планування, цифрових інструментів управління, стандартизованих процедур і більшої інституційної гнучкості, щоб забезпечити сталість, прозорість і результативність своєї діяльності.

Рекомендації для УКФ

- УКФ доцільно розробити комплексну мапу операційних процесів, що відображатиме усі основні етапи грантового циклу – від оголошення конкурсів до закінчення звітності. Така мапа має стати інструментом управління процесами, який дасть змогу:
 - Чітко визначити послідовність дій, відповідальних осіб та точки ризику на кожному етапі;
 - Уникнути дублювання функцій між підрозділами;
 - Оцінити часові та кадрові витрати на виконання кожної операції.
- Варто впровадити систему вимірювання навантаження на працівників, що ґрунтуватиметься на принципах time tracking, і систему аналізування трудомісткості завдань.

Репутаційний капітал Фонду

Оскільки репутація УКФ (символічний капітал) є важливою складовою для спроможності Фонду залучати бюджетні та позабюджетні кошти, встановлювати довготривалі стратегічні партнерства з українськими та міжнародними організаціями, залучати вмотивованих співробітників, у майбутньому варто приділити особливу увагу контролю за цим активом. Формування репутації Фонду триває і донині, а турбулентність у діяльності УКФ в попередні роки була спровокована стихійними або цілеспрямованими атаками різних заінтересованих сторін.

Репутацію Фонду забезпечують засадничі інструменти, такі як прозорість та підзвітність, комунікація та видимість, експертність та незалежність, партнерства й інституційна сталість.

Прозорість та підзвітність

Оприлюднення інформації про перебіг конкурсних програм на всіх етапах. УКФ публікує реєстри отриманих проєктів, а також робить видимим всі етапи конкурсу, і звітність теж²¹. У реєстрі отриманих проєктів фігурують назва організації заявника, короткий опис проєкту й запитувана сума гранту. Звітність подають у вигляді акту виконаних робіт та планового й виконавчого кошторису у форматі таблиці Excel (відсутня описова частина проєкту бодай на рівні переліку реалізованих культурних продуктів). Зауважмо, не всі міжнародні Фонди та програми оприявнюють таку інформацію, обмежуючись публікацією тільки підтриманих проєктів. Подібна практика для державного Фонду й досі недоступна через брак довіри середовища до держави як такої, а отже, і до державних інституцій.

Однак сайт Фонду, де оприлюднена вся інформація, нефункціональний – неможливо знайти проєкт ані за назвою, ані за його унікальним номером у системі СУП. Пошук працює тільки для новин та інформації, що розміщена на інформаційних сторінках (наприклад, «Часті питання»).

Доступність інформації щодо правил та процедур, а також управлінських рішень. На сайті Фонду розміщені всі внутрішні нормативно-правові документи, що регулюють діяльність УКФ, а також опубліковані рішення Наглядової ради УКФ.

²¹ Єдина програма, звітність якої відсутня на сайті УКФ, – це «Культура в часи кризи: інституційна підтримка».

Усі нормативні документи опубліковані як пдф-файли, що унеможлиблює пошук за ключовими словами. Рішення щодо конкретного проєкту також неможливо знайти, треба знати дату та номер протоколу засідання, на якому проєкт розглядали.

Зрозумілість інформації щодо апеляції та скарг. Через дуже короткий грантовий сезон УКФ приймає тільки апеляції на етапі технічного добору. В інструкції описана процедура подання апеляції, хоча через особливості СУП додавання будь-яких документів неможлива. На сторінці «Часті питання» відсутня інформація щодо апеляції на етапі технічного добору. У своїх звітах Фонд не оприлюднює інформації про кількість звернень і кількість переглянутих рішень.

Інформація про виділені бюджетні кошти. УКФ розміщує інформацію про загальний бюджет, бюджет окремої програми та ЛОТу до початку конкурсів. У річному звіті Фонду подано інформацію щодо коштів утримання команди Фонду (із розділенням по статтях витрат), експертів, а також сума повернутих коштів до державного бюджету. Також УКФ оприлюднює суми коштів, залучених від партнерів та донорів. Суми коштів окремого проєкту доступні у звітності.

Комунікація та видимість

Канали комунікації. Окремого комунікаційного аудиту в межах цього дослідження не проводили, але варто зауважити, що УКФ використовує різноманітні інструменти та платформи для зовнішньої комунікації із різними середовищами. Переважно зовнішня комунікації Фонду спрямована на заявників, грантоотримувачів та заінтересовані сторони, але також Фонд сповіщає і про успішні проєкти #запідтримкиУКФ. Фонд використовує Facebook (підписані 45 тисяч осіб), веде telegram-канал «УКФ_щодня» (підписані 2,1 тисячі), Instagram (підписані 18 тисяч), YouTube (підписані 5,1 тисячі).

Додаткові інструменти комунікації для заявників Фонду – це інформаційні дні (презентація конкурсних програм співробітниками Фонду в різних містах України) та вебінари (роз'яснення особливостей подання на програми). У попередні роки Фонд проводив консультації в офісі, однак ця практика виявилася неефективною за співвідношенням інвестованих ресурсів та результатів.

Внутрішні комунікації. Для внутрішньої комунікації із заявниками та грантоотримувачами співробітники Фонду використовують СУП та корпоративну пошту. Комунікації телефоном керівниця проєктного відділу Наталія Шелест вважає неефективними – попри те, що це економить час і зусилля обох сторін, але, на жаль,

інколи виникає непорозуміння, що призводить до помилок на різних етапах подання / реалізації проєкту. Під час подання заявок через СУП Фонд надає технічну допомогу телефоном.

Видимість Фонду. Найбільшу видимість Фонду в публічному просторі забезпечують грантоотримувачі завдяки реалізації комунікаційної компанії своїх проєктів. Дмитро Рекеда, керівник відділу комунікацій та зв'язків із громадськістю, зауважує, що не всі виконують зобов'язання щодо промоції Фонду. За його припущеннями, це відбувається тому, що немає прямого зобов'язання в договорі про надання гранту стежити за розміщенням логотипу Фонду, відповідних дисклеймерів, згадок про Фонд в усній комунікації (усе це регулює тільки мануал для заявників, де зазначені правила й вимоги Фонду щодо публічних комунікацій про донора). Єдина вимога, зафіксована в договорі про надання гранту – це обов'язкова публічна презентація проєкту.

Не зважаючи на те, що за всі роки роботи Фонд підтримав майже 3000 проєктів, стійких асоціацій з роботою Фонду у широкій аудиторії не виникає. Найгірше, що такої асоціації не виникає у тих, хто так чи так дотичний до ухвалення рішень про виділення фінансування на діяльність УКФ, зазначає Галина Григоренко. Тобто заінтересовані сторони в комітетах ВРУ, Міністерстві фінансів та уряді не ідентифікують успішні проєкти #запідтримкиУКФ. **Галина Григоренко радить заявникам, особливо тим, хто реалізовує проєкти у столиці, розсилати запрошення і в урядові кабінети, аби бодай привернути увагу, і точно не ігнорувати вимогу Фонду щодо публічної комунікації про донора.** Адже між успішними проєктами за підтримки УКФ та виділеним бюджетом на їх підтримку є прямий зв'язок, переконує перша заступниця міністра МКСК: кожен успішний і публічно представлений проєкт стає своєрідним доказом ефективності використання державних коштів, що важливо в контексті постійних бюджетних дискусій.

Наталія Кривда зауважує, що загалом порядок денний культури як галузі в інформаційному полі залишається майже непомітним, а голос мистців і менеджерів часто губиться серед політичних і воєнних тем. На її думку, потрібна чітка стратегія публічних комунікацій – заздалегідь підготовлені меседжі, спільна позиція всіх заінтересованих сторін (One Voice Policy), регулярна присутність на медійних платформах, участь у ток-шоу та інтерв'ю, особливо під час обговорення бюджетного процесу. Торік ці зусилля трималися переважно на особистих контактах й ініціативі окремих людей, коли завдяки довірі журналістів вдавалося бодай частково донести позицію, що «культура на часі» і є частиною обороноздатності країни. Наталія Кривда

навіть бачила би створення спеціальної комунікаційної програми, що об'єднувала б медійників, громадськість, депутатів і Міністерство культури, щоб системно просувати теми культури як складової національної безпеки.

У попередні роки УКФ робив спроби збільшити публічну видимість проєктів, влаштовуючи звітний ярмарок із демонструванням результатів та обговоренням нагальних проблем секторів, а також один раз провів нагородження проєктів-переможців спеціальною премією Фонду. Такі заходи виконували одразу кілька функцій: забезпечували публічну підзвітність, сприяли нетворкінгу між організаціями та митцями, а також створювали додаткову медійну хвилю довкола культурних ініціатив. Окрім того, вони давали змогу продемонструвати державним інституціям і суспільству конкретні результати вкладених коштів, посилюючи аргументи на користь збереження або збільшення бюджету Фонду. У перспективі подібні відкриті заходи мали би стати регулярними платформами для діалогу між сектором культури, владою та міжнародними партнерами, перетворюючись із разових іміджевих акцій на сталу інституційну практику.

Як зазначає керівниця міжнародного відділу Оксана Райтер, публічна видимість діяльності Фонду також важлива, зважаючи на загальне сприйняття суспільством потреб видатків на культуру й відповідно публічного адвокатування таких видатків. Акцентування прямих бенефітів, і для окремої громади, і для нації загалом – це важлива складова, адже воно демонструє, що інвестиції у культуру мають не лише символічну, а й практичну цінність. Ідеться про посилення локальної ідентичності, розвиток креативної економіки, формування стійкості громад та нівелювання напруги між різними середовищами.

Експертність та незалежність

Якісна експертиза є невід'ємною складовою репутації УКФ, адже саме від рівня професійності та неупередженості експертів напряду залежить статус Фонду в очах суспільства та культурної спільноти. Формальне дотримання методики експертного оцінювання забезпечує базову якість аналізування проєктів, однак цього недостатньо. Не менш важливим є усвідомлення експертами системи цінностей і стратегічних пріоритетів Фонду. Адже ефективна експертиза передбачає не лише перевірку заявок на відповідність критеріям, а й розуміння того, як конкретний проєкт взаємодіє із соціальним чи політичним контекстами.

При цьому найбільшою цінністю залишається **неупередженість експерта**. Зауважмо, що стовідсоткової об'єктивності неможливо досягти апіорі, адже експерт завжди працює крізь власний досвід, професійну практику та світогляд. Саме тому важливими були і є всі дії УКФ, спрямовані на мінімізацію суб'єктивності: удосконалення Методики експертного оцінювання та механізму конкурсу. Наступним важливим кроком буде розроблення не універсальних критеріїв оцінювання, а таких, що відповідають цілям та завданням окремої програми.

Незалежність УКФ або, іншими словами, автономність в ухваленні рішень та віддаленість від поточних політичних процесів. Саме цей принцип допомагає Фонду позиціонувати себе як інституцію, що ухвалює рішення виключно на основі експертної оцінки та задекларованих пріоритетів, а не політичної доцільності чи ситуативного тиску. Незалежність УКФ є гарантією довіри заявників, суспільства та міжнародних партнерів.

Зазіхання на автономність інституції (як це відбулося 2021 року, коли Наглядова рада Фонду перевищила свої повноваження) принесло найбільші репутаційні втрати УКФ – більшість потенційних партнерів відмовлялася від співпраці саме через втрату довіри до прозорості та незалежності процедур ухвалення рішень. Однією із відповідей на це стали відповідні зміни до Закону України «Про Український культурний фонд», де зокрема передбачена процедура примусової ротації Наглядової ради у випадках виявлення недоброчесних дій, а також суворіше окреслені функції кожного з керівних органів УКФ.

Імідж інституції

Після запуску Українського культурного фонду сформувалася природна недовіра до ще однієї державної інституції-розподільвача коштів – похідна від загального дефіциту довіри до держави. У подальші роки Фонд послідовно долав упередження щодо сприйняття себе як «бюджетної установи» та вибудовував сервісну модель взаємодії із заявниками, грантоотримувачами, експертами, партнерами та громадськістю. **Однак досі триває головна структурна колізія: роль Фонду, визначена законом, не повністю збігається з роллю, яку від нього очікують сектори культури та креативних індустрій.**

Відповідно до законодавства, УКФ є розпорядником бюджетних коштів другого рівня з переважно контролювальною функцією: забезпечення дотримання принципів розподілу та фінансового контролю за використанням бюджетних ресурсів. Саме ця функція визначає більшість процедур (комплаєнс, звітність, верифікація витрат,

робота з Держказначейством, аудит), формуючи жорстку модель ризик-менеджменту, яку заявники з небюджетного сектору часто сприймають як травматичну.

Операційно Фонд не має можливості індивідуалізувати правила під кожен проєкт / отримувача; у спірних ситуаціях Фонд за замовчуванням діє в інтересах держави, а не заявника, що обмежує простір для «лояльності», якої очікує спільнота. Для прикладу: міжнародні донори також працюють у межах жорстких правил, однак зазвичай поєднують контроль з інструментами пом'якшення (гнучкість бюджету в межах порогів, спрощені процедури для малих грантів, індивідуальні плани усунення недоліків тощо). В українській рамці бюджетного фінансування і відповідно державного донорства такі інструменти не передбачені.

Динаміка взаємодії «УКФ – заявник» на практиці тяжіє до моделі «замовник – підрядник», коли ризики зосереджені переважно на стороні виконавця. Натомість щоб мінімізувати свої регуляторні та репутаційні ризики, Фонд вимагає від заявників максимально деталізовані матеріали: наративний опис проєкту за логіко-структурною матрицею, плановий кошторис, покроковий графік із розподілом відповідальності, гарантійні листи, додаткові матеріали, що можуть засвідчити якість пропонованого проєкту. Така «надмірна доказовість» підвищує прозорість і стійкість до перевірок (де УКФ одноосібно несе відповідальність за всі помилки грантоотримувача), але водночас поглиблює відчуття асиметрії у партнерстві та підвищує транзакційні витрати (витрати на підготовку грантової заявки, проведення переговорних процедур) для проєктних команд.

Отже, поточна інституційна архітектура УКФ забезпечує належний контроль і підзвітність використання бюджетних коштів, однак обмежує очікувану секторами сервісність і гнучкість. Цю системну суперечність не усувають комунікаціями чи окремими змінами у внутрішніх операційних процесах, вона вимагає політичного рішення: або розширення інструментів гнучкості в межах чинної публічно-фінансової управлінської рамки, або уточнення на законодавчому рівні щодо балансу між контролем і сервісом для розвитку культурних екосистем Фондом.

На думку Юлії Федів, якщо говорити про УКФ у ширшому контексті, то «Фонд в певний момент часу намагався не лише створювати додану вартість, але і змінювати парадигму державної присутності у сфері культури, поставивши під сумнів усталені поняття та “правила гри”. Тектонічність цих змін закономірно породила потужну протидію – значно більшу, ніж всі ми очікували».

Позиціонування УКФ як оператора екосистемних змін у культурній сфері зазнало найбільшого репутаційного випробування навколо програми інституційної підтримки (Covid-19), що мала винятковий масштаб і коло вигодонабувачів (2020 року – 518,26 мільйона гривень). Саме обсяг ресурсів і кількість заінтересованих сторін оголили конфлікт інтересів різних стейкхолдерів, з Міністерством культури включно, переважно зведений до контролю над розподілом коштів. Імітація кампанії «громадського контролю» з боку фейкової ГО «Спілка концертних індустрій», внутрішня ініціатива нової Наглядової ради щодо виявлення можливих системних порушень і фактично висловлена недовіра до Дирекції Фонду, висновки ДАСУ та Рахункової палати щодо ризиків й окремих випадків нецільового використання коштів інституційної підтримки – все разом продемонструвало вразливість Фонду до зовнішніх атак, особливо у випадку виділення додаткових коштів. Чинником індивідуального тиску та спробою зруйнувати персональну репутацію стало відкриття кримінального провадження щодо колишньої виконавчої директорки Юлії Федів по факту реалізації програми інституційної підтримки на основі висновків ДАСУ та Рахункової палати.

Сукупний ефект цих подій – тимчасова делегітимація управлінських практик Фонду та 2021-го зміщення акценту в бік посиленого, фактично «ручного», погодження рішень, що анонсували як «повернення порядку». Цей кейс продемонстрував вразливість УКФ у точках перетину інтересів різних стейкхолдерів, а також мобілізував частину грантоотримувачів, експертів та громадськості на захист інституції. Саме цей захист і громадський контроль в 2024 році допоміг Фонду поновити репутацію.

Юлія Федів в інтерв'ю наголосила на важливості усвідомити двосторонню відповідальність – з боку Фонду та з боку грантоотримувачів. Тому імідж Фонду також формується і доброчесністю заявників. Адже несуворість контролю визначає відсутність порушень, а спільний ціннісний простір. Що більше «хитрих схем» буде застосовано до Фонду (взаємопов'язані організації та особи; завищення статей витрат; подання у Фонд уже реалізованих проєктів; спроби фальсифікації результатів проєктів – це все реальні кейси із практики УКФ), то вищими будуть запобіжні заходи й суворішими перевірки. Адже якщо ми говоримо про довіру до УКФ з боку середовища – не менш важливою є і довіра Фонду як її дзеркальна проєкція.

Дмитро Рекеда слушно зауважує, що одним із головних викликів для УКФ залишається формування і використання соціального та репутаційного капіталу партнерів, грантоотримувачів і культурних брендів, які співпрацюють із Фондом. Потенціал цих зв'язків досі не працює на імідж інституції – навпаки, часто спостерігається

споживацьке ставлення до Фонду, коли його сприймають не як партнера чи суб'єкта культурної політики, а як «банкомат», що має «видати» кошти на списання уявного державного боргу перед усіма. Такий підхід нівелює взаємну відповідальність і знижує відчуття спільної мети. Багато рішень Фонду, навіть процедурних, у суспільному полі сприймаються як волюнтаристські або непрозорі, що збільшує дистанцію між інституцією та середовищем. Тому важливо переосмислити стратегію комунікації – створити механізми, які перетворюватимуть партнерів і бренди на носіїв репутаційного капіталу Фонду, формуючи спільне відчуття участі, відповідальності й довіри до державного фінансування культури.

Висновок

Репутаційний капітал Українського культурного фонду – це основний нематеріальний актив, що безпосередньо визначає його спроможність залучати фінансування, будувати довготривалі партнерства, формувати довіру суспільства та міжнародних донорів. Репутація Фонду є результатом поєднання прозорості процедур, якості експертизи, стабільності управління, ефективної комунікації та видимості в публічному просторі.

Водночас турбулентність попередніх років, спроби політичного втручання, слабка комунікаційна політика й технічні обмеження (нефункціональний сайт, недостатня зручність пошуку даних, відсутність аналітичної візуалізації результатів) продемонстрували вразливість інституції. Довіра до Фонду не може бути односторонньою – вона вибудовується через взаємну відповідальність: доброчесність заявників, відкритість УКФ і підтримку з боку держави. Тому стратегічним завданням стає перетворення УКФ із «розпорядника коштів» на активного модератора культурних змін, який формує поле довіри між державою, суспільством і культурною спільнотою.

Рекомендації для УКФ:

- Розробити репутаційну та комунікаційну стратегію. Вона має визначати, як Фонд комунікує свої досягнення, реагує на критику та формує публічну позицію (One Voice Policy). Доцільно створити спеціальну програму стратегічних комунікацій, залучивши медіа, партнерів, експертів та грантоотримувачів як амбасадорів УКФ.
- Посилити цифрову прозорість і доступність даних. Модернізувати сайт і Систему управління проєктами (СУП) для зручного пошуку, фільтрації та візуалізації даних про всі етапи грантового процесу, а також публікувати аналітику впливу підтриманих проєктів.

- Активізувати використання соціального та партнерського капіталу. Створити механізм залучення грантоотримувачів і партнерів до побудови репутації Фонду (бренд-амбасадори, партнерські події, кейс-комунікації). Формалізувати вимоги до комунікації #за_підтримки_УКФ у типовій формі договору про надання гранту та розвивати культуру спільної відповідальності за імідж державного донора.

Рекомендації для МКСК:

- Інтегрувати УКФ у систему міжнародних комунікацій. Використовувати Фонд як публічний інструмент культурної дипломатії, що презентує Україну через успішні кейси державного фінансування культури, підвищуючи довіру до українських інституцій у світі.

Команда Фонду

За словами Юлії Федів, коли вона прийшла до УКФ, кількість штатних одиниць уже була визначена, і впливати на це вона не могла. Її повноваження стосувалися лише зміни назв структурних підрозділів, що погоджували з Наглядовою радою. У процесі роботи стало зрозуміло, що ресурсів явно бракувало: профільне міністерство розглядало Фонд як звичайну конкурсну комісію, якій достатньо кількох працівників. Водночас закон передбачав багатоступеневу процедуру конкурсів, а кількість заявників виявилася значно більшою, ніж очікувалося, що потребувало великого обсягу людино-годин. На відміну від УКФ, де штат складався з кількох десятків людей, у міжнародних інституціях, на кшталт Arts Council чи Польського інституту культури, працюють сотні співробітників. Саме тому Фонд неодноразово подавав пропозиції до міністерства щодо збільшення штату.

В УКФ нині створено 15 структурних підрозділів, штатний розпис не змінювався з 2019 року і передбачає 69 співробітників.

Середній вік працівників Фонду 2024-го – 40 років (до порівняння – 2019-го – 33 роки). Середній стаж роботи – 2 роки, а частка людей зі стажем 4–5 років – 25 %.

До реалізації конкурсних програм Фонду безпосередньо залучені такі відділи:

- **Проектний відділ:** підготовка інструкцій для конкурсних програм, проведення технічного добору, робота з апеляціями технічного добору, переговорних процедур, приймання звітності (змістова частина), проведення вебінарів та інформаційних днів для заявників та грантоотримувачів;
- **Відділ фінансового аудиту проєктів:** підготовка кошторисів для конкурсних програм, проведення технічного добору (перевірка кошторису з умовами співфінансування), проведення переговорних процедур, приймання звітності (фінансова частина), проведення вебінарів та інформаційних днів для заявників та грантоотримувачів;
- **Відділ правового забезпечення:** підготовка / оновлення внутрішніх нормативних документів Фонду, проведення переговорних процедур, супровід рішень Дирекції та Наглядової ради, вирішення спірних ситуацій (досудове врегулювання), супровід судових позовів;

- **Експертний відділ:** підготовка / оновлення методики експертного оцінювання, конкурс в експертні ради, установчі зустрічі з експертними радами, проведення експертного оцінювання (верифікація коментарів експертів, моніторинг конфлікту інтересів), підготовка договорів цивільно-правового характеру для оплати роботи експертам, зворотній зв'язок з експертами і допомога на всіх етапах;
- **Відділ документообігу, організаційного забезпечення і контролю:** офіційна комунікація із заявниками, грантоотримувачами, експертами;
- **Відділ бухгалтерського обліку, звітності та планування:** оплата траншів гранту відповідно до графіку платежів, оплата роботи експертів;
- **Відділ комунікацій та зв'язків із громадськістю:** інформаційний супровід грантового сезону – інформування, проведення вебінарів;
- **Відділ інформаційних технологій:** адаптація Системи управління проектами під новий грантовий сезон, технічний супровід заявників, менеджерів Фонду та експертів.

Відділ міжнародного та регіонального співробітництва відповідає за розвиток партнерських зв'язків і взаємодію із заінтересованими сторонами Фонду, забезпечує його активну участь у міжнародних мережах культурних інституцій, а також представляє Фонд на робочому рівні в міжнародному контексті. Сектор аналітичної роботи (до 2022 року аналітичний відділ) аналізує зовнішні та внутрішні аудиторії та процеси, забезпечує обґрунтування потреб УКФ та аналізує результати впровадження конкурсних програм Фонду, готує квартальні та річний звіт. До 2022 року ці два відділи також адміністрували конкурсні програми – «Культура. Туризм. Регіони» та «Аналітика культури» відповідно.

До 2021 року аналітичний відділ також адміністрував сайт «Ukraine. Culture. Creativity», де розміщував аналітичні дані та тексти, створені на замовлення різними авторами. Сьогодні сайт працює, але інтерактивний дашборд із даними про проєкти Фонду не оновлювали після 2020 року, текстове наповнення зупинилося 2023-го, додалися нові рубрики «Мапа культурних втрат» (не оновлюється), «Мистецтво перемоги» (збирає візуальні матеріали про війну – меми, постери, мурали).

Комунікаційний відділ адмініструє основний сайт Фонду, а також сторінки у соціальних мережах Facebook (45 тисяч читачів), Instagram (17,6 тисячі читачів), веде Telegram-канал «УКФ щодня» (2000+ читачів). Також цей відділ створює відео та візуальний контент, готує презентації та публічні матеріали Фонду.

Також всі відділи впродовж року забезпечують інституційну діяльність УКФ.

Окрім офіційних нормативно-правових документів, Фонд розробив відеокурс грантового менеджменту (2020), посібники для заявників з управління проєктом за підтримки УКФ (2020–2021) та комунікаційний довідник, методичні рекомендації із заповнення кошторису та методичні рекомендації для оформлення фінального звіту для програми «Стипендії». До 2022 року, окрім основної, були розроблені допоміжні стратегії – комунікаційна стратегія та стратегія фандрайзингу.

У 2019 році УКФ провів публічний звітний захід, що презентував найкращі проєкти та пропонував платформу для публічних дискусій про напрями розвитку Фонду в майбутньому, 2021-го УКФ започаткував премію для найкращих проєктів у секторах. Через повномасштабне вторгнення ці ініціативи не збереглися. У планах також залишився амбітний проєкт «Велика культурна конференція», що мала би стати щорічною платформою для обговорення результатів реалізації культурних політик, фіксування досягнень та аналізування викликів (до процесу запуску був зокрема долучений Український інститут).

За словами Олени Петрусь, керівниці сектору роботи з персоналом²², Фонд не відчуває проблеми в пошуку нових кадрів у разі відкриття вакансій, адже вже є певна репутація на ринку праці. Не зважаючи на внесені зміни до закону, що передбачають призупинення дії норми розподілу коштів у співвідношенні 84 % (на гранти) на 16 % (діяльність Фонду та експертних рад), відчутне скорочення на інституційний розвиток установи. Дирекція Фонду та керівники відділів зауважують, що однією із критично важливих статей для фінансування є відрядження. На 2025 рік передбачено лише 30 тисяч гривень на цю статтю видатків, що унеможлиблює проводити якісне моніторування проєктів поза межами Києва, а також блокує представницькі функції УКФ на міжнародних заходах.

Оксана Рейтер, керівниця відділу міжнародного та регіонального співробітництва, наголошує на тому, що в умовах скорочення бюджетного фінансування для УКФ вкрай важливим є підтримка постійних контактів зі стратегічними партнерами. Засобами відеозв'язку це робити важко, адже більшість продуктивних домовленостей відбуваються саме при особистій зустрічі. Фонд отримує запрошення на важливі міжнародні події (наразі є учасником 5 міжнародних спілок), але якщо міжнародні партнери беруть на себе витрати із проживання, потреба закривати добові та проїзд

²² На момент підготовки звіту Олена Петрусь вже не працює в УКФ.

залишається за УКФ – за умови відсутності коштів на відрядження, ці запрошення залишаються без відповіді, а отже, втрачається можливість розбудовувати мережу міжнародних партнерств.

Наталія Шелест, керівниця проєктного відділу, пояснює важливість моніторингових візитів, під час яких співробітниці та співробітники Фонду не тільки здійснюють контроль за перебігом проєкту та його результатами, а й мають можливість неформально спілкуватися із грантоотримувачами та потенційними заявниками. Ця опція важлива, зважаючи на потребу розширювати комунікації Фонду в регіонах та посилювати спільноту заявників. Окрім виконання норми закону щодо контролю за виконанням проєктів, для цього відділу, за словами Наталії Шелест, є вкрай важливим обмін досвідом із міжнародними Фондами, які готові ставати базою для стажувань та навчальних візитів для працівниць і працівників Фонду. Наталія Шелест наголошує, що більшість із її колег вільно володіють англійською мовою, тож за відсутності мовних бар'єрів шкода втрачати можливість інтегрувати новий досвід і поширити свій.

Варто зауважити, що за підтримки Британської Ради в Україні відбулося кілька візитів співробітників Фонду та дирекції у форматі стажувань, про це керівниці відділів згадують як про вельми позитивний досвід. Ознайомлювальна поїздка в Данію, за словами Оксани Рейтер, підтвердила, що навчання може бути двостороннім, адже деякі процеси краще налагоджені в УКФ.

За роки існування Фонд працював у різних режимах (звичайному, онлайн і змішаному) через об'єктивні чинники, як-то карантин 2020-го чи початок повномасштабного вторгнення в 2022 році. Система управління проєктами уможливорює такий гнучкий режим роботи, але, за словами Дирекції та працівниць, потребує вдосконалення. Так трудомісткими процесами досі не переведеними у цифровий формат залишаються формування додаткових угод (ця потреба виникає постійно для 75 % договорів про надання гранту і через зміни сутнісних умов договору зі сторони заявника, і через затримку траншів виплати гранту з боку Фонду), а також робота зі звітністю, що мала би бути симетричним процесом переговорній процедурі. Також існує потреба більш гнучко моделювати набір обов'язкових документів для різних ЛОТів і програм, а також змінювати схему експертного оцінювання – сьогодні СУП не дозволяє, наприклад, паралельно оцінювати конкурсні програми та стипендії через різну кількість експертів (5 і 3 відповідно), тож щоразу потребує мануального налаштування.

Може бути вдосконалений і кабінет заявника, і кабінет експерта за рахунок інтеграції цифрових інструментів (пошук, автовиправлення, перевірка правопису тощо). СУП міг

би працювати на пряму із Держреєстром, автоматично перевіряючи дані заявника і вже на етапі подання відхиляючи заявки, що не відповідають умовам Фонду (наприклад, чи термін реєстрації організації, чи ФОП, чи фігурування в реєстрі виконавчих проваджень), що пришвидшить етап технічного добору проєктів. Зважаючи на те, що 70 % заявників у Фонду є постійними, мала би бути можливість фіксувати дані в особистому кабінеті заявника, що автоматично переносилися б у заявку.

Також в СУП могла би бути інтегрована програма автоматичного збирання даних і формування статистичних відомостей та контент-аналізу за ключовими словами, це також би спростило для Фонду функцію контролю (наприклад, дотримання принципу не перевищення 100 % оплати праці членів команди, залучених до різних проєктів).

Однією із проблем Наталія Шелест називає канали комунікації працівниць і працівників Фонду із заявниками і заявницями. Найшвидший спосіб – телефон, на жаль, у більшості випадків не є ефективним, адже не дає змоги у випадку виникнення суперечливих питань поновити весь ланцюг комунікації і з'ясувати, на якому етапі відбувся розрив. Також не завжди в усній комунікації заявник коректно формулює суть проблеми, тож не отримує відповіді. Листування з робочих скриньок – краще, але також має низку недоліків. Відповідно інтегрування в СУП поштової скриньки дало би змогу вести комунікацію за проєктом в одній системі й у випадку виникнення спору легко поновлювати інформацію. Це також би знизило навантаження на секретаріат Фонду, адже можливість використовувати електронний підпис також допомогло би вести офіційне листування.

Питання підвищення кваліфікації є критично актуальним для команди УКФ, особливо у зв'язку з розгортанням програм роботи з пам'яттю. Приблизно 90 % проєктних менеджерів мають гуманітарну освіту, тож для якісного супроводу грантів потрібна системна добудова юридичної та фінансової компетентностей і подальша професіоналізація культурного менеджменту. Регулярна взаємодія з експертами, представниками сектору та Наглядовою радою водночас створює додану цінність (зворотний зв'язок, обмін знаннями) і підвищує вимоги до комунікаційних та фасилітаційних навичок працівників.

Організаційний розвиток потребує створення окремого напрямку/сектору фанд-рейзингу та посилення регіональної присутності. Зважаючи на обмежені ресурси, доцільною є «легка» модель регіональних представників (без відкриття офісів) із пріоритизацією щонайменше 11 областей із низькою активністю заявників. У середньотривалій перспективі цільовим виглядає формування трьох самостійних

напрямів (міжнародна співпраця, регіони, фандрейзинг) або мінімальних «двійок» у межах одного відділу для взаємозамінності та стійкості процесів.

Політика оплати праці не відповідає рівню відповідальності та ризиків, притаманних розпорядникам публічних коштів, і програє конкуренцію ринку, де основними роботодавцями для кваліфікованих менеджерів є міжнародні донори. Потрібне ринкове порівняння (включно з ролями підвищеного ризику), корекція грейдів та забезпечення правових «захистів» для посад із підвищеною відповідальністю. Окремо варто відзначити позитивний внесок Інституту законодавчих ініціатив у прозорість добору керівництва; подібні партнерства мають стати нормою для HR-циклів високої публічної довіри.

Щоб перейти від «утримання» до розвитку сектору, команді необхідний часовий ресурс на дослідження середовища та аудиторій, тестування нових ідей і форматів — інакше інституція втрачатиме здатність до інновацій. Це напряду пов'язано з перерозподілом навантаження, плануванням сезонів і реалістичним кадровим забезпеченням.

Аналітична функція поки що недобудована. Хоч Фонд збирає опитування на всіх етапах (після подавання, після експертизи, після реалізації), відгук грантоотримувачів низький, а ретроспективні зрізи (на кшталт динаміки унікальних заявників чи кореляції «запитувано / профінансовано» по роках і програмах) не проводили системно. Розпочатий змістовий аналіз – правильний крок до оцінювання: чи досягають програми задекларованих цілей, чи відповідають підтримані проєкти пріоритетам. Потрібне закріплення ролей, методики та регулярності таких оцінок.

Заявлена людиноцентричність потребує операціоналізації: чіткого плану дій і джерел фінансування (включно з інклюзивністю простору, доступністю вебсайту та матеріалів «простою мовою»). Наявні прогалини в інклюзивності знижують довіру та суперечать задекларованим цінностям.

Врешті УКФ виконує функцію «донора кадрів» для екосистеми – варто інвентаризувати кар'єрні траєкторії випускників команди й використати Наглядову раду як ресурс нематеріальної мотивації та професійного нетворкінгу. Це підсилить інституційну пам'ять, підвищить утримання талантів і зробить кадровий контур більш передбачуваним.

Висновок

Команда Українського культурного фонду – основний ресурс інституційної спроможності Фонду, однак працює в умовах постійного кадрового, фінансового та часово-операційного обмеження. При наявних 69 співробітниках і 15 структурних підрозділах обсяг завдань, пов'язаних із реалізацією повного грантового циклу, значно перевищує кадровий потенціал. Незважаючи на високу залученість і професійність працівників, Фонд стикається із браком ресурсів для розвитку: обмежене фінансування відряджень і навчань, недостатня гнучкість у роботі Системи управління проєктами (СУП), низька аналітична спроможність і відсутність системної кадрової політики розвитку. Команда УКФ забезпечує високий рівень виконання базових функцій, однак має обмежений простір для інновацій, стратегічного планування та міжнародного позиціонування інституції. Щоб зберегти динаміку зростання та довіри до Фонду, необхідне системне підсилення кадрової, аналітичної та технологічної складових його діяльності.

Рекомендації для УКФ:

- Розробити кадрову стратегію та систему розвитку персоналу.
Визначити компетентнісну модель працівників, створити план підвищення кваліфікації з акцентом на фінансову, юридичну та аналітичну грамотність, а також забезпечити сталі програми навчання, стажувань і міжнародних обмінів. Передбачити інструменти нематеріальної мотивації та професійного нетворкінгу.
- Оптимізувати структуру та навантаження команди.
Провести внутрішній аудит процесів і навантаження між відділами, розробити мапу операційних процесів, що дасть змогу оцінити трудомісткість завдань і планувати реалістичну чисельність штату. Створити індикатори навантаження (KPI) і цифрові інструменти моніторингу ефективності роботи (у межах СУП).
- Інвестувати у цифрову трансформацію управління.
Удосконалити Систему управління проєктами (СУП) – інтегрувати інструменти комунікації, автоматичного збирання даних, аналітики та перевіряння заявників через державні реєстри. Це допоможе зменшити ручні процеси, пришвидшити роботу команди та звільнити час для якісного моніторингу, досліджень і стратегічного планування.

Рекомендації для МКСК:

- Забезпечити збільшення штатної чисельності та фонду оплати праці УКФ відповідно до реального обсягу завдань і навантаження. Враховувати міжнародні стандарти організації державних донорських інституцій (Arts Council, Lithuanian Culture Council тощо).
- Відновити фінансування відряджень і навчальних програм, що є необхідною умовою підтримки партнерств і розвитку міжнародного авторитету УКФ.

Інфраструктура

Від 2018 року УКФ розташований у будівлі на території комплексу «Мистецького Арсеналу», територія якого перебуває під цілодобовою охороною. Упродовж 7 років Фонд розширив площу робочого простору відповідно до запиту на комфортні умови роботи 15 структурних підрозділів. На 2025 рік у користуванні Фонду є площа 723,2 квадратного метра (відповідно до договорів оренди нерухомого майна між Регіональним відділенням Фонду державного майна України по м. Києву, ДП «Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький Арсенал» та Українським культурним фондом за адресою вул. Лаврська 10–12, м. Київ, 01010). За словами Анастасії Образцової, є потреба в розширенні площі до 1200 квадратних метрів, щоб забезпечити комфортні умови роботи працівникам і створити зручності для відвідувачів.

Особливої уваги потребує інклюзивна адаптація Фонду – і інфраструктурна, і інструменти зовнішньої комунікації. Адже вже не перший рік УКФ впроваджує конкурсні програми, де цільовою аудиторією є мистці з інвалідністю, однак саме доступність приміщень залишається відкритим питанням через брак коштів на капітальні видатки. Щоби забезпечити доступність, варто провести реконструкцію вхідної групи Фонду, а також забезпечити необхідні норми доступності і на першому, і на другому поверхах.

УКФ із перших днів роботи створив Систему управління проєктами (СУП), що передбачає можливість безконтактного спілкування із заявниками, що знімає питання просторів для відвідувачів. Однак у перші роки Фонд практикував проведення переговорних процедур та консультацій наживо, тож виникало питання комфортного розміщення відвідувачів та створення умов для роботи з ними. У майбутньому Фонду можуть знадобитися більш технологічно обладнані кімнати, щоби проводити зустрічі з партнерами і наживо, і онлайн та, відповідно, придбати системи для відеоконференцій та проєктора.

СУП і офіційний сайт Фонду теж потребують адаптації, відповідно до рекомендацій доступності для людей із порушенням зору. Також СУП потребує оновлення, зважаючи на потребу різних дизайнів конкурсного добору проєктів відповідно до різних програм або умов донорів чи партнерів. Інвестиція у понад 6 мільйонів гривень допоможе суттєво покращити сервіси для заявників, експертів та працівників Фонду.

Загалом співробітники Фонду вказують на морально застаріле обладнання та офісні меблі, а також окрему потребу забезпечити безперебійну роботу Фонду в разі блекаутів. За словами керівниці проєктного відділу Наталії Шелест, особливо гостро питання автономного електропостачання постало у 2023–2024 роках, адже затягування етапів технічного добору та переговорних процедур незмінно призводить до скорочення терміну реалізації проєктів. Співробітники Фонду намагалися компенсувати втрати робочих годин під час блекаутів понаднормовою роботою, однак це не було надто ефективно, зважаючи на потребу синхронізації із заявниками та потреби комунікування упродовж звичних годин роботи. За словами виконавчої директорки УКФ Анастасії Образцової, ця проблема може бути вирішена у разі придбання системи безперебійного живлення (гібридний інвертор та акумулятор з номінальною потужністю 5 кВт) – це дасть змогу не залежати від обставин і бути постійно на зв'язку з грантоотримувачами, щоб успішно реалізовувати усі проєкти.

Фонд також потребує капітальних інвестицій у ремонт даху та оновлення системи сигналізації. Є потреба в додаткових ноутбуках, щоби забезпечити роботу поза приміщенням Фонду. А також терміново треба придбати нові офісні крісла та стільці.

Загальна потреба Фонду на оновлення інфраструктури становить приблизно 15,5 мільйона гривень.

Висновок

Інфраструктурна база Українського культурного фонду забезпечує основні потреби команди, однак уже не відповідає масштабам діяльності та стратегічним завданням інституції. Площі робочих приміщень, технічне оснащення та системи безпеки потребують модернізації. Важливими викликами залишаються інклюзивність простору, технічна стійкість до блекаутів та оновлення цифрової інфраструктури (зокрема Системи управління проєктами та офіційного сайту).

Наявні умови дають змогу підтримувати поточну діяльність, проте не сприяють розвитку Фонду як сучасної інституції європейського рівня. Щоб забезпечити ефективність роботи, підвищити прозорість процесів і доступність для всіх категорій користувачів, необхідні інвестиції, обсягом приблизно 15,5 мільйона гривень – на оновлення технічного оснащення, ремонтні роботи, забезпечення енергетичної автономності, створення інклюзивного середовища та цифрову трансформацію. Розвиток інфраструктури УКФ – це не лише питання комфорту працівників, а й передумова сталості інституції, її репутаційної надійності та здатності забезпечувати якісний сервіс заявникам і партнерам в Україні та за кордоном.

РЕЗЮМЕ

Аналітичний звіт підсумовує семирічний шлях Українського культурного фонду – інституції, яка стала головним державним механізмом підтримки культури та креативних індустрій. Документ фіксує результати, аналізує внутрішні процеси, показуючи, як Фонд розвивався, які виклики пережив і які рішення мають визначити його майбутнє. За цей час УКФ створив механізм конкурентного, експертного та підзвітного розподілення бюджетних коштів у формі грантів, вибудував партнерства з міжнародними донорами, сформував довіру серед культурної спільноти. **З іншого боку, були і є важливими виклики, що стримують інституційний розвиток Фонду – бюрократична інерція та повільна зміна законодавчого поля, питання узгодженості дій органів управління Фондом, система пріоритезації завдань, крихкість репутаційного капіталу, хронічна перевантаженість команди та нестача ресурсів.**

Організаційна структура Фонду – це 15 підрозділів і приблизно 70 співробітників, що забезпечують повний грантовий цикл. Це невелика команда, якщо зважати на масштаби діяльності, тому більшість процесів тримається на ентузіазмі й надзусиллях. Попри цифрову систему управління проектами, значна частина процедур залишається надмірно трудомісткою. Система СУП потребує оновлення – автоматизованих перевірок даних із державних реєстрів, інтегрованої системи листування, гнучких інструментів для моделювання архітектури різних програм і різних методик оцінювання, можливості збирати аналітичні дані. Звіт наголошує на необхідності створити карту операційних процесів, яка дала б змогу бачити повну логіку роботи Фонду, розуміти розподіл навантаження між відділами та планувати розвиток не лише інтуїтивно, а на основі даних.

В усіх операційних процесах Фонду та у формуванні його іміджу конфліктують дві логіки – ліберальна й консервативна, із перевагою консервативної. Грантоотримувачі прагнуть довіри й партнерства, тоді як Фонд, будучи розпорядником державних коштів, змушений діяти як фінансовий контролер. Процес звітування досі повністю паперовий: сотні сторінок первинних документів, прошиті томи, аудиторські висновки, банківські виписки. Для невеликих проєктів такі вимоги стають непропорційним тягарем, а для регіональних заявників – ще й логістичним викликом. Перехід до електронної системи звітності допоможе не лише полегшити процес, а й створити базу для аналітики, оцінити ефективність програм і формувати політики на основі фактів, а не вражень.

Одним із центральних понять звіту є репутаційний капітал. УКФ за ці роки став унаочненням можливості реформувати державну систему фінансової підтримки секторів культури та креативних індустрій, проте його репутація досі вразлива до зовнішніх атак і внутрішніх криз. У документі визначено кілька основних принципів, на яких тримається довіра: прозорість і підзвітність, комунікація та видимість, експертність і незалежність, інституційна сталість. Саме вони визначають, чи сприймає суспільство Фонд як професійного партнера, чи лише як державний «банкомат». Попри відкритість процедур, сайт Фонду досі нефункціональний: пошук проєктів ускладнений, а звіти подані лише частково – без описових частин.

Команда Фонду залишається головним забезпечувачем його інституційної спроможності. Середній вік співробітників – приблизно 40 років, більшість здобула гуманітарну освіту, має високий рівень мотивації і стійкість до перевантажень. Водночас заробітні плати не відповідають обсягу відповідальності, а можливості для навчання, стажувань і відряджень скорочено до мінімуму. Це створює ризики вигорання, втрати кваліфікованих кадрів і зниження якості роботи. Команда потребує системної програми професійного розвитку – від фінансової та юридичної грамотності до комунікацій і фасилітації. Важливим напрямом має стати розвиток регіональної присутності та створення сектору фандрейзингу, що дав би змогу залучати додаткові кошти й партнерства. Також необхідно посилити аналітичну функцію – впровадити методики оцінювання ефективної реалізації конкурсних програм УКФ. Без цього Фонд не зможе оцінювати свій реальний вплив і будувати політику на основі доказів.

Інфраструктура Фонду поки що є обмеженим ресурсом. Робочі приміщення в «Мистецькому Арсеналі» площею понад 700 квадратних метрів уже не вміщують усіх підрозділів, а простір потребує розширення до 1500 квадратних метрів, щоби створити комфортні умови для співробітників і партнерів. Особливо гостро стоїть питання інклюзивності: вхідна група, сходи, санвузли – це потребує реконструкції відповідно до стандартів доступності. Не менш актуальне питання технічної модернізації: застаріле обладнання, меблі, нестача ноутбуків і відсутність системи безперебійного живлення суттєво ускладнюють роботу. Під час блекаутів 2023–2024 років співробітники працювали понаднормово, щоби компенсувати втрату часу, але це лише ще більше оприявило потребу в автономному енергопостачанні. Інвестиції в інфраструктуру, за підрахунками, мають становити приблизно 15 мільйонів гривень.

Фонд потребує нового етапу розвитку – переходу від моделі виживання до моделі зростання. Йому необхідно оновити цифрову систему управління, створити сучасну комунікаційну стратегію, посилити кадровий потенціал, розбудувати аналітичну базу й забезпечити інфраструктурну стійкість.

У ширшому сенсі звіт пропонує бачити Фонд не тільки як грантодавця, а й як стратегічного оператора змін у культурній екосистемі. Його місія – не лише розподіляти кошти, а й будувати довіру між державою, суспільством і культурним сектором, формувати середовище, у якому культура стає простором відповідальності, партнерства та смислів. І якщо перший етап історії УКФ був історією створення системи, то наступний має стати історією її зрілості – переходу від «Фонду культурно-мистецьких проєктів» до «Фонду сталого розвитку культури».

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

- Легалізація комерційних проєктів та комерціалізація частини проєктів як механізм наповнення спеціального фонду. Фонд може поступово запроваджувати політику стимулювання комерційної складової підтриманих проєктів (наприклад, продаж квитків, видань, цифрових продуктів, авторських прав). Частина отриманих доходів може повертатися до спеціального фонду УКФ, створюючи механізм реінвестування. Такий підхід поєднує принципи державного партнерства та фінансової відповідальності, сприяє розвитку сталого культурного бізнесу й демонструє, що грантові кошти – не лише дотаційний ресурс, а й інвестиція в економіку культури. Важливо, щоб правила комерціалізації були чітко врегульовані, а механізм відрахувань – прозорим і пропорційним масштабові проєкту.
- УКФ має орієнтуватися не тільки на середні ціни українського ринку праці та послуг, а й враховувати європейські розцінки. Це допоможе посилити співпрацю з експертами та партнерами з-за кордону, створюючи умови для рівноправного міжнародного обміну. Такий підхід не лише підвищить конкурентоспроможність Фонду, а й сприятиме інтеграції українського культурного сектору у європейський простір професійних практик.
- УКФ варто розвивати системну міжвідомчу співпрацю з іншими державними та приватними інституціями, освітніми й аналітичними центрами, щоб обмінюватись досвідом і знаннями. Це сприятиме формуванню міжгалузевих партнерств, посиленню ефекту синергії між культурною, освітньою, науковою, соціальною та економічною політиками держави.
- УКФ мав би бути зацікавленим у створенні цифрового інструменту на кшталт «Прозоро-маркет», орієнтованого спеціально на потреби операторів культури та креативних індустрій. Така платформа могла би стати відкритим ринком послуг і товарів у сфері культури. Це дало б змогу грантоотримувачам Фонду користуватися перевіреними постачальниками, зменшити ризики маніпуляцій у кошторисах й одночасно підтримувати сумлінних учасників ринку. [Ідея подібного інструменту](#) вже описана у проєкті **RES-POL** (сектор «Креативні індустрії») і відповідає європейським підходам до розвитку креативної економіки – через створення екосистеми прозорих сервісів і партнерств між державою, бізнесом і незалежними культурними операторами.
- УКФ варто посилити видимість власної команди через розвиток внутрішньої експертизи та публічної комунікації. Працівники Фонду мають бути не лише адміністраторами грантів, а й носіями знань про культурну політику, сучасні тенденції

та аналітику сектору. Регулярна участь представників УКФ у публічних дискусіях, панелях, медіаінтерв'ю та авторських колонках сприятиме формуванню впізнаваних наративів про Фонд як професійну інституцію та підвищить його репутаційний капітал у середовищі культури, державного управління та міжнародних партнерів.

- УКФ доцільно й далі вибудовувати системну політику лобіювання власних інтересів як державної інституції, що представляє сектор культури та креативних індустрій. Це передбачає консолідацію зусиль заінтересованих сторін – Міністерства культури, парламентських комітетів, грантоотримувачів, громадських організацій і донорів – навколо конкретних стратегічних завдань, таких як збільшення фінансування, розвиток законодавчої бази чи спрощення процедур. Активне залучення спільноти заявників і партнерів до адвокаційних кампаній перетворить їх із пасивних вигодонабувачів на співавторів системних змін, посилюючи позиції Фонду в публічному просторі та забезпечуючи сталість культурної політики.
- УКФ варто впровадити систему аудиту впливу та ефективності, яка поєднуватиме якісні та кількісні індикатори, метрики результативності й оцінку довготривалого ефекту реалізованих програм. Регулярне вимірювання впливу – культурного, соціального, економічного, екологічного – допоможе не лише оцінювати успішність проєктів, а й формувати аргументовану доказову базу для державної політики у сфері культури. Прозора система моніторингу результатів стане запорукою сталого розвитку не тільки самого Фонду, а й усієї культурної екосистеми України.
- Українському культурному фонду варто заздалегідь враховувати ризики, пов'язані з обмеженнями власної інституційної спроможності, які посилюються зі збільшенням обсягів фінансування, зокрема при розподілі понад 1 мільярда гривень. Для цього доцільно провести ґрунтовний аналіз управлінських, кадрових і технологічних можливостей Фонду та розробити кілька оптимальних бізнес-моделей його функціонування за різних сценаріїв фінансування. Такий підхід допоможе забезпечити ефективність і контрольованість процесів, уникнути перевантаження системи та гарантувати стабільну якість реалізації грантових програм.
- Щоб встановити партнерські стосунки із заявниками та підвищити цінності взаємодії УКФ, варто переглянути підхід до розподілу відповідальності за ризики. Нині вся відповідальність покладена на заявника, що відповідає вимогам Бюджетного кодексу щодо цільового використання коштів, проте фактично нівелює принцип партнерства. Такий підхід відтворює модель державного контролю замість спільної участі в досягненні цілей, що обмежує розвиток справжніх державно-приватних партнерств у культурній сфері.



Фінансується
Європейським Союзом

RES POL

[Новини проєкту RES-POL](#)

[Facebook RES-POL](#)

Цю аналітичну записку створили за фінансової підтримки Європейського Союзу. Її зміст є відповідальністю Громадської спілки "Центр регіональний розвиток" і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.