Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року

Альянс Культури
2014-2015

Зміст документу

Історія та методологія 3
Постановка проблеми 5
Передумови і підґрунтя стратегії розвитку культури на період до 2025 року 5
Суспільний контекст 12
Сценарії невтручання 14
Матриця стейкхолдерів 18
Місія та Цілі 22
Місія культури 22
Візійна рамка 22
Пріоритети розвитку 23
Цілі 25
Завдання й дії 25
Приклади кроків 33
Очікувані результати 37

Історія та методологія

Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року (далі - **Стратегія'2025**) - це документ, покликаний закласти підвалини для довготривалих змін і короткострокових рішень, що мають на меті модернізувати підходи до культури в українському суспільстві.

Стратегія'2025 розроблялася від серпня 2014 року на Платформі стратегічних ініціатив «Культура-2025». Від вересня 2015 року - під парасолькою Альянсу Культури.

«Культура-2025» – це простір для спільної роботи над реформами у сфері культури, створений у серпні 2014 року. Це процес, який включає в себе потреби і бачення представників усіх секторів культури з різних регіонів країни, культурних активістів і чиновників, працівників національних і муніципальних закладів культури та діячів недержавного сектору.

Альянс Культури - це об'єднання громадських ініціатив Реанімаційного Пакету Реформ (група «Культура»), «Культури-2025» та Конгресу Активістів Культури. Його метою є проводити широку інформаційну кампанію про значення культури для модернізації країни та про важливість її переходу на траєкторію сталого розвитку. Крім того, завданням Альянсу Культури є успішне завершення **Стратегії'2025**.

Методологію роботи над **Стратегією'2025** зафіксовано в **Дорожній карті**, розробленій «Культурою-2025» спільно з Міністерством культури України за підтримки Моніторингового офісу програми «Культура для Східного партнерства» Європейського Союзу (за участі запрошеного експерта, колишнього заступника міністра культури Естонії Раґнара Сіїла) у листопаді 2014 року.

Згідно з Дорожньою картою, формування **Стратегії'2025** відбувалось за двома напрямками:

- **«знизу-вгору»** - на основі стратегічних сесій у регіонах країни та в окремих культурних і креативних секторах;
- **«візійним»** - формування візії культури як частини сталого розвитку суспільства на основі візійних зустрічей із провідними експертами і ключовими культурними акторами.

Від листопада 2014 року до жовтня 2015 року відбулося:

- **8 регіональних стратегічних сесій** (Львів, Вінниця, Дніпропетровськ, Запоріжжя, Харків, Одеса, Київ, Чернівці). Сформовано дерева проблем у ключових полях – «Законодавство», «Фінанси», «Менеджмент», «Інфраструктура», «Комунікація», «Освіта». Ці документи доступні на сайті "Культури-2025" (http://culture2025.org.ua/documents/).
- **9 стратегічних сесій у культурних і креативних секторах** (за класифікацією, прийнятою в ЄС) - музеї, література та книговидавництво, бібліотеки, академічна музика, архітектура, кіно, дизайн, візуальне мистецтво, ЗМІ. Проведено комплексний аналіз проблем і напрацювання векторів подальшого розвитку.
- **4 візійні зустрічі** у Києві, участь у яких узяли близько 30 осіб, зокрема, філософ Михайло Мінаков та історик і письменниця Олена Стяжкіна, художник Олександр Ройтбурд і режисер Влад Троїцький, історик Ярослав Грицак і директор Національного центру Довженка Іван Козленко та інші.

Загалом у роботі над виробленням стратегії реформ і розвитку культури взяло участь **понад 700 осіб**.

Платформа накопичила великий масив даних про стан культури загалом і мистецької царини зокрема, а також про бачення потреб і рішень, «сліпих плям» у погляді на можливості розвитку. З огляду на брак системних досліджень культури в Україні та її зв'язку з і впливу на економічний і суспільний розвиток, цей масив даних є надзвичайно цінним. Зібрані дані свідчать про очевидне - **розв'язати засадничі проблеми лише в рамках «царини культури» неможливо**, **оскільки культура не є цариною, а зібрані проблеми є нагальними проблемами цілого державного управління в країні.**

Від листопаду 2015 до лютого 2016 року текст Стратегії пропрацьовувався кількома десятками експертів із різних секторів.

Згідно з Дорожньою картою, довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року має бути ухвалена Верховною Радою України як Закон України. Утім, наразі це питання обговорюється.

Структура Стратегії'2025 орієнтується на "Manual: Culture Strategy Elaboration versus Project Management", підготований Моніторинговим офісом програми «Культура для Східного партнерства» Європейського Союзу 2014 року. Документ починається зі вступної частини, котра аналізує контекст: стан справ у минулому - програмні та стратегічні документи за період від 2005 до 2015 року; та теперішню ситуацію - суспільний контекст, можливі варіанти розвитку, якщо не відбудуться реформи, та ключових учасників процесу (стейкхолдерів). Головний розділ містить візію майбутнього, пріоритети, цілі, завдання та необхідні дії.

Заключна частина складається із прикладу кроків - тобто прикладу того, як Стратегія може застосовуватись на різних рівнях різними суб'єктами: від органів державної влади (приміром, Мінкультури) чи органів місцевого самоврядування до культурних інституцій різних форм власності. Важливо наголосити, що **Стратегія'2025** не спрямована виключно на проведення реформ на урядовому рівні. Вона спланована як універсальний інструмент, котрий масштабується і допомагає всіма учасникам процесу виробити спільні правила гри. Також заключна частина містить очікувані результати.

Постановка проблеми

Розділ «Постановка проблеми» складається з таких документів:

- Передумови і підґрунтя стратегії розвитку культури на період до 2025 року *(в основних програмних і стратегічних документах, вироблених за період з 2005 до 2015 року)*
- Суспільний контекст
- Сценарії невтручання
- Матриця стейкхолдерів

Передумови і підґрунтя стратегії розвитку культури на період до 2025 року

(в основних програмних і стратегічних документах, вироблених за період з 2005 до 2015 року)

Майбутнє не витікає безпосередньо з минулого. Це можна проілюструвати методом контрапункту, який застосовується у містобудуванні. Наприклад, працюючи в у певному історичному оточенні, архітектор має коректно вписати туди нову споруду, виважуючи її пропорції та об'єми, візуальні зв'язки, але не наслідуючи при цьому стилі попередніх епох.

Так само, розробляючи «стратегію управління майбутнім» для певної спільноти чи суспільства в цілому, необхідно прозондувати ґрунт на глибину відповідно до горизонту планування (в нашому випадку - це десять років: від 2005 до 2015-го).

У 2005 році, з одного боку, було перервано інерцію взаємного відчуження між ключовими акторами культури та представниками політичної сцени й органами державної влади і місцевого самоврядування, яка зберігалася з перших років незалежності. З другого боку, цей рік поклав початок «недореформам» - таким собі культурно-політичним довгобудам. Попри низку спрорадичних спроб за останнє десятиліття так і не було вироблено продуктивної конструкції стосунків у культурному просторі.

1990-ті. Витоки ситуації

Негласний консенсус, за яким політична верхівка і чиновники не втручалися у незалежний культурний процес і не помічали його, склався в країні орієнтовно із середини 1990-х років. Своєю чергою цей незалежний процес, утворений громадськими і комерційними організаціями та мистецьким середовищем, зайняв іронічно відсторонену позицію щодо актуальної політичної сцени. **Так було закладено системний розрив між державною і комунальною сферами культури та незалежними секторами.**

Представники новопосталого незалежного сектору культури здебільшого вважали офіційну культуру, фінансовану з бюджетів, ретроградною і непотрібною й дистанціювалися від співпраці з її представниками. Своєю чергою, існування таких осередків культурної активності, як комерційні галереї, музичні та театральні студії тощо нерідко мало напівлегальний характер. Державні службовці і політики толерували такий стан речей в обмін на «невтручання» і відсутність політичних вимог з боку представників незалежного сектору. Між тим незалежний сектор набирав вагу і в певні моменти - зокрема ті, що стосувалися участі у міжнародних програмах і проектах, - почав впиратися в обмеження свого

невизначеного статусу. Хрестоматійним прикладом такої невизначеності було і залишається представлення сучасного українського мистецтва на Венеціанській бієнале.

Помаранчева революція та її вплив

Сплеск соціальної активності під час Помаранчевої революції давав шанс кардинально змінити ситуацію. У подіях зими 2004–2005 років інтелектуали, митці, представники громадських організацій брали активну участь та відігравали помітну роль.

Ваги культурному питанню у «великій політиці» додала безпосередня участь у цьому процесі кандидата у президенти, а згодом Президента України Віктора Ющенка. На посаді Президента України Віктор Ющенко ініціював створення культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький арсенал», порушував болючі питання історичної пам'яті, відвідував майстерні художників. З одного боку, це було сигналом до подолання синдрому периферійності культурної проблематики, з другого - посилилися волюнтаристські тенденції у менеджменті культурної сфери.

Набрав силу патерналістський дискурс в культурі, в якому переважало звернення до міфологізованого майбутнього. Саме він ліг в основу повідомлень речників офіційної культурної політики. В риториці президентських виступів домінували концепти на кшталт «цілісний мовно-культурний простір», «тисячолітня нація», але водночас і «маленький українець». Крім того, помітним явищем було політичне «кумівство» у кадрових призначеннях, а по суті - закритий доступ до вироблення політик.

Органи державної влади нічого не зробили, аби підвищити організаційну спроможність і новоутворених секторів, і так званої «базової мережі закладів культури», яка залишилася у сфері управління центральних і місцевих органів влади. Менеджмент у цій сфері залишився архаїчним: централізованим і вкрай зарегульованим.

У цілому цей період позначений низькою організаційною спроможністю і органів влади, й інституціоналізованого сектору культури. **Тому ініціативи, породжені на хвилі «помаранчевого ентузіазму», не були конвертовані у результативні зміни.**

Спорадичні спроби реформ і переосмислення ситуації зафіксовано у низці програмних документів. В них описано тло теперішнього стану культури, від якого і відштовхується процес довготермінового стратегування, що розпочався 2014 року.

Зокрема, до уваги взято такий перелік документів:

1. Закон України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005 - 2007 роки» (№2460-IV від 03.03. 2005 р.)
2. Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо збагачення та розвитку культури і духовності українського суспільства» від 24.11.2005 № 1647/2005.
3. Національний звіт про культурну політику в Україні, підготовлений робочою групою Українського центру культурних досліджень за дорученням МКТ України в рамках участі України в Європейській програмі оглядів національних культурних політик Ради Європи. Керівник робочої групи – директор УЦКД О.Гриценко. 2007.
4. European Programme of Cultural Policy Reviews – Cultural Policy in Ukraine. Experts' Report. CoE, 2007.
5. Концепція Державної цільової програми інноваційного розвитку української культури на 2009-2013 роки, підготована Міністерством культури і туризму України у 2008 р.

6. Закон України «Про культуру» 2010 р.
7. Аналітичний звіт про стан культури і культурної політики в Україні, підготований у рамках Програми Східного партнерства «Культура» впродовж 2012 - 2013 років.
8. «Культурні практики і культурна політика. Актуальні питання соціокультурної модернізації в Україні». Аналітична доповідь (Єрмолаєв, Мельничук, 2012).
9. «Договір гідності заради сталого розвитку, Україна 2025», Несторівська група, 2015.

Верховна Рада України 2005 року приділила значну увагу питанням культури. Загалом від січня 2005 до травня 2006 було ухвалено 22 постанови і 7 законів, які різною мірою стосувалися функціонування культурної сфери.

1.
Найсуттєвішою подією мало би бути ухвалення **Закону України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005 - 2007 роки»** (№2460-IV від 3.03. 2005 р.). Однак у підсумку цей документ не виконав своєї ролі. Документ підготував комітет ВРУ з питань культури і духовності, при якому діяла експертна група (її координував Олександр Буценко).

У преамбулі Концепції було задекларовано, що довгострокова програма культурного розвитку України має тісно пов'язуватися з контекстом світового розуміння ролі та призначення культури в XXI столітті. Зокрема, виходити з того, що: сталий розвиток суспільства і культури є взаємопов'язаними процесами; головною метою розвитку людства є суспільна і культурна самореалізація особистості; доступ до культурних цінностей та участь у культурному житті є фундаментальним правом людини. Однак зміст поняття «культура» в документі не переглянуто, не запропоновано моделі культурної політики, на які у подальшому має спиратися розроблення згаданих програм. Однією з проблем, що їх необхідно розв’язати для подолання системних негативних явищ у галузі культури, на думку розробників, була відсутність середньо- і довгострокових програм культурного розвитку.

Разом з тим, не було розроблено механізму імплементації положень документу, робота зі стейкхолдерами не проводилася. У підсумку Концепція залишилася суто декларативним актом. Урядування у сфері культури продовжувалося у дусі практик, що походять з доби УРСР.

2.
Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо збагачення та розвитку культури і духовності українського суспільства» від 24.11.2005 №1647/2005 став своєрідною еманацією волюнтаристського і засадничо месіанського бачення культури, що його продукували президент Ющенком та його оточення.

Одне з положень згаданого Указу полягало у створенні Національної ради з питань культури і духовності при Президентові України. Основне завдання цього консультативно-дорадчого органу полягало у «розробці пропозицій з питань формування та реалізації державної політики у сфері культури і духовності, сприянні відродженню самобутності українського народу, участі у підготовці законопроектів, указів Президента, інших нормативно-правових актів, пов’язаних з розвитком культури і духовності в державі». Фрмування персонального складу ради та її діяльність відбувалася у непублічний і ніяк не регламентований спосіб.

3.
До 2007 року Україна залишалася єдиною країною Ради Європи, яка не надала до організації Національного звіту про стан культури. Це обмежило участь України в міжнародних

програмах, зокрема проектах Ради Європи, які передбачали певну технічну допомогу. Необхідність створити такий документ зафіксовано в офіційних зобов'язаннях, що їх взяла на себе Україна, вступаючи до Ради Європи 1995 року.

У підсумку **Національний звіт про культурну політику в Україні** підготувала робоча група Українського центру культурних досліджень за дорученням МКТ України в рамках участі України в Європейській програмі оглядів національних культурних політик Ради Європи. Керівник робочої групи – директор УЦКД Олександр Гриценко. Документ, витриманий у академічному ключі, містить великий обсяг статистичних даних і фактажу, який стосується окремих секторів, концептуальні узагальнення та описи стану культуру та культурної політики, котрі наголошують на її перехідному, трансформаційному характері. Проте звіт не дав уявлення про те, як успішно завершити період трансформацій.

Звіт не містив опису основних зацікавлених сторін культурного процесу, зокрема, версій того, хто і в який спосіб впливає на культурний процес, не висував жодного механізму узгодження їхніх інтересів.

У тексті звіту повторюється теза про «необхідність збереження базової мережі закладів культури». Разом з тим є твердження: «Розвинена мережа державних закладів культури та дешевий доступ до широкого набору культурних послуг завжди належали до «радянського способу життя». Наведені у Звітісоціологічні дані свідчать про те, що дозвіллєві практики більшості українців доволі слабко пов'язані з традиційними закладами культури.

4.

Процедурою подання Національного звіту України було передбачено «дзеркальний» огляд національної культурної політики з боку експертів Ради Європи. Отож **European Programme of Cultural Policy Reviews – Cultural Policy in Ukraine. Experts' Report. CoE, 2007** став 27-м оглядом національних політик, підготованим експертами Ради Європи. У документі наголошено на затяжному процесі «транзиту» з пострадянської структури до відкритої демократичної системи і порушено проблему «напівреформ». Актуальною залишається така теза: «В Україні, де існує потреба в нових – формалізованих, прозорих і стандартизованих – механізмах, рекомендується апробувати «договірну» концепцію стосунків між гравцями сектора».

Підготовка і презентація експертного звіту такого формату передбачала широку загальнонаціональну дискусію щодо напрямків розвитку культури, однак цього не відбулося. Тож висновки експертів практично не вплинули, ані на дискурс культури, ані на практики Мінкультури, ані правила гри на культурному полі.

5.

Концепція Державної цільової програми інноваційного розвитку української культури на 2009-2013 роки була підготовлена Міністерством культури і туризму України 2008 року. Документ є типовим прикладом міністерської нормотворчості. Використано утопічний конструкт про «формування цілісного україномовного інформаційно-культурного простору України». Відчутним є патерналістський посил до «формування національної свідомості». Звучить теза про потребу у «цивілізованому протекціонізмі щодо виробника національного культурного продукту і захисту культурного та інформаційного простору країни». Орієнтовні витрати на виконання Програми передбачалися в обсязі 2 млрд. 910 млн. гривень, у тому числі з державного бюджету - 960 млн., з місцевих бюджетів – 290 млн., з боку спонсорів, меценатів та інвесторів – 1млрд. 660 млн. гривень. У найближчій перспективі такі інвестиції у культуру виглядали нереалістичними.

6.

Розробники проекту **Закону України «Про культуру»** основним інструментом задоволення реалізація права громадян на доступ до культурних цінностей і культурних благ вважали базову мережу закладів культури. Проект закону не враховує, що ці заклади через низку причин не спроможні сповна задовольнити культурні потреби громадян. Крім того, у законопроекті відсутні такі ключові поняття як культурні традиції, культурні ресурси, культурні індустрії, культурний капітал, культурний менеджмент, ринок культурних продуктів і послуг. Законопроект не надає можливостей адаптувати суб'єктів культурного простору (виробників культурного продукту) до існування у конкурентному світі, не враховує їхні пропозиції.

На якості проекту Закону України «Про культуру» позначилися відсутність консолідованих і задокументованих відповідей на низку ключових запитань: про критерії та принципи, за якими варто здійснювати оцінку культурних процесів; про різницю між культурною політикою і культурним плануванням тощо. Суттєвим недоліком є те, що до роботи над згаданими законопроектами було залучено дуже мало представників недержавного сектору культури, не проводилося публічних обговорень.

Помилки, допущені у 2005-2010 роках, суттєво позначилися на настроях культурної спільноти і ставленні до ініціатив державних органів влади. **Розчарування у масштабних ініціативах стали основними підсумками цього періоду.**

7.

Наступним системним зрізом культурної сфери після Національного звіту про культуру став **Аналітичний звіт про стан культури і культурної політики в Україні, підготовлений у рамках Програми Східного партнерства «Культура» впродовж 2012 - 2013 років** (Analytical base-line report on the culture sector and cultural policy of Ukraine Studies and Diagnostics on Cultural Policies of the Eastern Partnership Countries 2012 – 2013 pp.). Підготовка звітів такого формату відбувалася синхронно у шести країнах Східного Партнерства під керівництвом Террі Сандела.

Ключова проблема, на думку експертів, полягала у тому, що зміни у суспільстві (які, серед іншого, торкнулися і повсякденних культурних практик) не супроводжувалися практичними реформами, а задекларoване збереження спадщини часто означало «скам'яніння». Система культурної політики, планування, управління та фінансування просто не була придатною для виконання цілей у нових умовах, в яких опинилися Україна та інші країни. **Навіть позитивні дії часто не могли реально вплинути на ситуацію, тому що вони змінювали стан речей лише поверхово.**

Методологічно звіт фокусувався на таких аспектах: культура в контексті соціально-політичних та економічних процесів, модернізація культурного менеджменту і розвиток культурних індустрій.

Було зібрано і узагальнено дані щодо того, як сприймають одне одного представники громадського і комерційного секторів. Загалом їх можна схарактеризувати як непрозорі на практиці та сповнені риторики недовіри в публічному дискурсі. Щодо органів державної влади і місцевого самоврядування констатовано нерозуміння з їхнього боку економічного виміру культури. Було зафіксовано і низку тривожних тенденцій. Так, за словами опитаних представників культурної сфери, чинне законодавство не допомагає вирішувати питання, важливі для культурних ініціатив малого та середнього масштабу, зокрема, тих, що пов'язані з НУО та комерційним сектором, оскільки законодавство зосереджено на організаціях

державної і комунальної форми власності, їхніх повноваженнях та ресурсах. Традиція керування «згори вниз» і надалі переважала ідеї управління на основі демократичних принципів.

8.

Основною інтригою 2013 року стала підготовка до підписання Угоди про асоціацію України та ЄС, що мала відбутися 27 листопада на Вільнюському саміті ЄС. Саме в контексті євроінтеграційних процесів Національний інститут стратегічних досліджень (на той час його директором був Андрій Єрмолаєв) скеровував роботу щодо розроблення **стратегії розвитку культури України** (координувала роботу Оксана Мельничук). Було окреслено такі пріоритети культурної політики на найближчу перспективу: формування нової соціокультурної інфраструктури на місцях для створення активного публічного простору; реактуалізація культурного надбання для створення сучасного культурного продукту та формування культурного іміджу міст; створення кластерів креативної економіки для виявлення та стимулювання креативного потенціалу нації.

Разом з тим рекомендації фахівців Національного інституту стратегічних досліджень жодним чином не позначалися на реальних управлінських практиках ані урядовців, ані закладів культури. Принципи управління, як і у попередні роки, будувалися на особистій лояльності, а не на професіоналізмі. Крім того, у розробників стратегії був недостатній рівень взаємодії з низовими ініціативами, які могли би «підхопити» процес у разі, якби його почали ігнорувати на політичному рівні.

Корисні кейси щодо управління культурними ресурсами були також напрацьовані в окремих обласних центрах України. Зокрема, заслуговує на увагу досвід Вінниці та Львова. Проте через брак комунікації та відсутність загальнонаціональних майданчиків для зустрічей представників територіальних громад, органів місцевого самоврядування і центральних органів влади, рівень обізнаності з прогресивним досвідом залишався низьким.

9.

На початку 2015 року було оприлюднено знаковий документ Несторівської групи (незалежного міждисциплінарного об'єднання експертів, активістів і практиків, націленого на створення візії сталого розвитку України), що отримав назву «**Договір гідності заради сталого розвитку, Україна 2025**».

Хоча текст документу напряму не зачіпає культурної політики, за своєю суттю він безпосередньо стосується її. Основна теза документу: новітньою національною ідеєю має стати модернізація нації, а не її побудова. Суть модернізації полягає у переведенні України на траєкторію сталого розвитку через задіяння моделі відкритого доступу[1]. Зважаючи на те, що у програмних документах ЮНЕСКО (наприклад, adgenda21) та інших міжнародних організацій культура розглядається як «четвертий елемент сталого розвитку», модернізація культурної політики і культурних практик має відігравати вирішальну роль у модернізації країни. Зокрема, через переосмислення і трансформацію цінностей.

---

[1] Важливість переходу до моделі відкритого доступу обґрунтовує “Договір гідності заради сталого розвитку”, оприлюднений Несторівською групою 2014 року. Згідно з ним, модель обмеженого доступу до економічних ресурсів та політичної влади передбачає систему, де особисті стосунки та привілеї переважають над правами і правилами. “За системи відкритого доступу ми думаємо й діємо в дусі спільного виграшу – створення нового у взаємодії, коли результат є більшим за суму доданків, коли взаємодія має сенс не лише для учасників процесу, а й суспільства загалом”.

У суспільствах відкритого доступу існують продискутовані, незалежні від політичної кон'юнктури критерії інтерпретації культурних явищ та чіткі і прозорі механізми залучення громадян і фахової спільноти до ухвалення політичних рішень. Посттоталітарним суспільствам ці критерії доводиться виробляти майже «з нуля». Публічні дискусії щодо культурної політики, які спорадично велися впродовж 23 років незалежності, були незавершеними і фрагментарними; неодноразово спостерігалося маніпулятивне ставлення до залучення зацікавлених сторін у процес ухвалення рішень, а спроби формувати дискурс неодноразово підмінялися доктринерством.

Відповідно, у більшість програмних документів та ключових нормативно-правових актів було закладено системний збій, який задіював культурну матрицю радянського зразка. Звідси синдром «недореформ», на який неодноразово звертали увагу міжнародні експерти.

Суспільний контекст

Аналіз ситуації в сфері культури, як і пошук розв'язків та інструментів, не відбувається в суспільному і культурному вакуумі. Цей процес триває в контексті усталених суспільних цінностей і практик, на тлі звичного, нормативного і бажаного. Його визначає те, як суспільство уявляє стан власних справ, на які ідеали орієнтується, і що тут виступає мотиваційним принципом. Процес довгострокового планування, визначення цілей, пріоритетів і рішень може досягти успіху лише за умови, коли ця суспільна і культурна рамка розуміється і враховується.

На практиці це означає, що некритичне копіювання вдалих в інакших суспільних і культурних контекстах підходів є недоречним, оскільки такий контекст може суттєво трансформувати їх або звести нанівець закладену в них інтенцію. Більше того, некритичне копіювання рішень, що не базуються на прийнятних (нормативних) для суспільства практиках і підходах, може знецінити і самі рішення, і концепти, на які вони спираються. Брак зв'язку з нормативними суспільними практиками може створити додатковий тиск на суспільство, що нині - відповідно до соціологічних даних - перебуває в стані загроженості, тобто має підвищений рівень відчуття небезпеки. Тому воно може сприймати новації як додаткову загрозу, що її необхідно нейтралізувати.

В довгостроковій перспективі це може створити додаткові бар'єри для розвитку і спрямувати енергію професійних середовищ у пошуки так званого «третього шляху», ігноруючи ресурс напрацьованих знань, навичок, уроків успіху чи неуспіху. У підсумку це може призвести до повільного розвитку царини й практик культури та розчарування стейкхолдерів, що випливатиме саме з низького темпу руху.

Тому **принципово важливо брати до уваги суспільну й культурну рамку, в якій відбувається вироблення стратегічної пропозиції для царини і практик культури в Україні.**

Як можна описати український суспільний і культурний контекст станом на 2015 рік?

Насамперед, у цьому документі беруться до уваги висновки низки соціологічних досліджень щодо ключових цінностей, властивих, зокрема, й українському суспільству (Світове дослідження цінностей під керівництвом Роналда Інглгарта, Європейське соціальне дослідження під керівництвом Шалома Шварца, аналітичні дані компанії pro.mova, висновки Несторівської групи тощо). Згідно з ними, **ключовою цінністю, на яку спирається українське суспільство, є безпека** (методика Шварца). Х**арактерною для українського суспільства також є спрямованість на виживання** (методика Інглгарта) на противагу самовираженню. Більшість тенденцій і суспільних реакцій можна описати саме крізь оптику прагнення безпеки і фокусування на виживанні, а отже й реагування на виклики часто саме крізь призму загроженої безпеки. З цієї перспективи стан, у якому нині перебуває суспільство, включно з тією його частиною, що є виробником або бенефіціаром сектора культури, - є станом загроженості й високої тривожності.

У свою чергу, наслідком такого стану справ є надзвичайно короткий горизонт планування, а часто й відмова від осмислення та аналізу на користь швидкої дії. **Навіть необдумана хибна дія може сприйматися як більш бажана, аніж тривалий аналіз і планування**. Водночас, дія не сприймається як хибна, оскільки в логіці мислення так званими «вікнами можливостей» має місце дилема «зараз або ніколи». Тож рішення, які передбачають

тривалий процес і не мають швидких позитивних результатів, відкидаються як нереалістичні і небажані.

У бюджетному секторі культури чи залежних від нього сегментах це підтверджується й повсякденним досвідом швидкої зміни відповідальних (уряду, окремих міністрів, Верховної Ради) з регулярним згортанням попередніх починань. Таким чином виникає запит на неглибокі, але швидкі дії, коли можна уникнути довгих професійних чи суспільних дебатів, водночас «зафіксувавши» дію впродовж короткого часу. Хоч як бажаними є ці дії, вони лише підсилюють відчуття загроженості й можуть торпедуватися самими ж бенефіціарами та професійним спільнотами.

Упродовж 2014-2015 років у публічному дискурсі існувала доволі амбівалентна реакція на такого типу дії, що, водночас, задовольняють потребу діяти в межах ультракороткого горизонту планування, коли обговорення бачиться як витрата часу й втрата можливості, і посилюють відчуття загрози, небезпеки й несправедливості в широких колах бенефіціарів саме внаслідок браку такого обговорення.

Українське суспільство, включно з цариною культури, виявляється постійно зануреним в мислення вікнами можливостей, що не є ані позитивною, ані негативно обставиною. Радше окремої уваги потребує дихотомічність сприйняття таких вікон в логіці так званої гри з нульовою сумою - себто вимушеного вибору «або-або».

Ще однією обставиною контекстуального характеру є брак аналітичною спроможності й у самому секторі культури (відповідні недержавні інституції з багатолітньою історією відсутні, а державні не достатньо продуктивні), і в сфері державного управління. За радянських часів держапаратові бракувало аналітичних інструментів і спроможності, оскільки джерелом стратегічних рішень були органи Комуністичної партії. Утім, і донині він не може подолати цю проблему і розвинути самостійну аналітичну спроможність. Це має своїм наслідком відсутність легітимних майданчиків для довгих стратегічних процесів, включно із суспільними обговореннями, що б давало розуміння процесів та цілей, а отже, дозволяло знижувати напругу і відчуття загроженості в професійній спільноті.

Такий суспільний і культурний контекст є точкою відліку для цієї стратегії. Він є одним із чинників, що визначають поставлені цілі, та впливає на впровадження стратегії. Цей контекст важливо брати до уваги при подальшому аналізі та виробленні конкретних завдань і дій на виконавчому рівні.

Сценарії невтручання

«Сценарії невтручання» - це моделі того, як функціонуватимуть суспільство та культурні інституції в майбутньому, якщо не втручатися в нині чинну модель їхнього функціонування. Сценарії невтручання розроблено на основі так званих дерев проблем, сформованих в результаті досліджень, проведених робочою групою «Культури-2025». Дерева проблем створено за шістьма полями, що стосуються роботи всіх секторів культури, - Законодавство, Фінанси, Менеджмент, Інфраструктура, Комунікація та Освіта.

Аналіз дерев проблем виявив, що ключовою проблемою у кожному з шести полів є, по суті, цілковита невідповідність наявного стану речей вимогам сьогодення, запитам суспільства та європейським практикам.

Системні наслідки, котрі постають за ключовими проблемами у кожному з дерев, демонструють, як розвиватиметься ситуація в царині культури та що буде із суспільством, **якщо культурну політику не буде докорінно змінено**.

Розгляд та розуміння сценаріїв невтручання є ключовими для вибору векторів майбутніх реформ.

1. Інвестиція в стагнацію.

Аналіз полів «Законодавство» і «Фінанси» демонструє, що держава продовжує «інвестувати» обмежені бюджетні кошти та обмежений людський ресурс у **максимальне стримування суспільного розвитку** зокрема:

- Через тривалий розрив між законодавчими ініціативами (і законами) та суспільними практиками, будь-які, навіть найпрогресивніші закони, ігноруються та ігноруватимуться далі. Мультиплікується «ефект стежки», коли люди протоптують собі стежку там, де зручно, а не ходять по вже прокладених асфальтних доріжках.

- Через інерцію радянської системи державного управління чинне законодавство і досі регулює виключно державний культурний сектор, таким чином «виключаючи» зі стосунків із державою сектор недержавний, бізнес та громадянське суспільство загалом разом із усім розмаїттям культурних практик, які не вписуються в жорстку внормовану систему «культурних галузей».

- Через таке виключення та частина суспільства, де сконцентровано найбільший потенціал та практики інновацій, державу або ігнорує, як таку, що не має ролі в їхній діяльності, або сприймає її як ворога, який лише ускладнює і без того важке існування. Триває зневіра громадян у державі, що становить одну з ключових загроз демократії.

- Клішований «галузевий» підхід, котрий проявляється у галузевих законах та, відповідно, у галузевому фінансуванні виключно державних і комунальних культурних інституцій, виключає культуру з економіки країни. Галузеві закони регулюють, обмежують та регламентують питання внутрішньої політики інституцій, замість того, щоб створювати загальні та прозорі умови для здійснення господарської діяльності усіх видів культурних організацій різної форми власності. Галузеві закони і досі обумовлюють, приміром, формат театральних афіш та

розмір штату замість того, щоб унормовувати передачу майнових прав, прибуткову діяльність державних і недержавних інституцій чи прозорість фінансового звітування за публічні кошти.

- Нехай і обмежені, але наявні бюджетні (суспільні/публічні) кошти, таким чином, витрачаються, переважно, на те, що не створює розвитку чи змін. Існує дві паралельні економіки культури - державна і недержавна. Остання з них необліковувана, а тому її майже неможливо враховувати при аналізи та розробці потенційних економічних моделей. Перша - це економічна пастка, в якій відсутні перспективи розвитку та ринок праці для молодших поколінь, яка приречена на 100% постійне дотування та економічне рабство державних інституцій культури, повністю залежних від державних органів та їхнього контролю.

- Через сприйняття культури як царини неефективності, економічної залежності та стагнації (через вищезгадані причини) провалюється так важливий комунікаційний потенціал культури, як платформи для порозуміння та спільної дії.

2. Стрибок у минуле

Аналіз поля «Інфраструктура», в контексті законодавства і фінансів, демонструє, що держава і досі підтримує квазі-аристократичний спосіб сприйняття та споживання культури, замість демократичного, учасницького й відкритого. Культурна інфраструктура сьогодні - це мережа закладів культури, що залишилися у спадок від СРСР і здебільшого не зазнали суттєвих реформ - капітальних ремонтів із переобладнанням, перепрофілювання (в рамках культурної функції), зміни власника тощо. Ці заклади переважно розташовані у великих чи більших містах, а також у центральних частинах міст. Доступ навіть до наявної інфраструктури для більшості населення обмежений. Обмежений він також і для інших культурних діячів/ організацій. Теперішня культурна інфраструктура внеможливлює саму постановку про демократичну культуру з рівними правами доступу до різноманітних культурних практик для всіх.

Наявна інфраструктура, а також відсутність змін, розвитку та/чи створення нових інфраструктурних можливостей:

- Створює суттєві перешкоди на шляху розвитку інноватиних (деколи запозичених чи адаптованих із інших країн) культурних практик та утворень через «невписування» їх у наявну фізичну інфраструктуру. Деколи безпосередньо унеможливлює розвиток, як-от у випадку сучасного театру чи інституцій сучасного мистецтва.

- Утверджує культуру як певний «особливий» досвід, віддалений і від щоденних потреб, і від щоденного життя людини; віддаляє культуру від людини, оскільки культурні практики не відповідають ритму і потребам сучасності (перевага віддається кінотеатрам перед бібліотеками чи музеями, приміром).

- Унеможливлює чи ускладнює утворення спільнот навколо інституцій культури, котрі становили б аудиторію та підґрунтя розвитку інституцій (зокрема, економічного).

- Ускладнює чи унеможливлює освітню функцію культури.

3. Втрата легітимності - війна всіх проти всіх.

Аналіз поля «Менеджмент» показав лінії перетину зі сценарієм «Інвестиція в стагнацію», коли потреба розбудови нових практик і досвідів стикається з опором держави та впирається в недовіру до неї, хоч які б дії вона намагалась учинити, а також у взаємну недовіру між акторами культурного поля. Таким чином, сама ідея реформи системи державного менеджменту культури (чи, радше, перетворення керування культурою на менеджмент можливостей для розвитку) стає нонсенсом, адже держава сприймається як така, що нездатна до реформ зсередини. Негативне ставлення суспільства до інститутів влади та втрата довіри до держави стимулює перетворення культурного поля на поле боротьби за виживання за принципом «гри з нульовою сумою». Зокрема, це означає:

- Низький рівень менеджерських навичок на рівні інститутів державного управління в культурі руйнує і без того низьку довіру до них.

- Брак довіри до органів державного управління, а також неспівпадіння норм і практик (див. вище) призводитиме до того, що будь-які реформи з боку держави будуть саботуватись або отруюватись практиками.

- Управлінські практики в державних інституціях відмирають природнім шляхом, а нові не мають можливості укорінитись через брак молодих кадрів, відсутність адекватної системи професійної освіти та відсутність спадковості успішних рішень та ініціатив. Через це уже наявна ситуація постійної деградації професійних стандартів, наслідком якої є занепад інституцій, їхній розрив із значним колом аудиторій (з якими інституції не здатні говорити спільною та адекватною часові мовою), та консервування смаків і цінностей постійних аудиторій тих чи інших закладів. В результаті суспільство фактично позбавляється можливостей розвитку через доступ до найкращих мистецьких практик та збільшення соціальної дистанції між різними суспільними групами.

- Неволодіння міжнародною мовою культури призводить до втрати конкурентності, відсутності голосу зовні, на міжнародній арені. Це знижує міжнародний авторитет держави та призводить до герметизації країни.

- Фаховий колапс унеможливлює існування економічно успішних і суспільно відповідних і відповідальних культурних інституцій. Оприявнюється велика потреба в інституціях-локомотивах, які можуть апробовувати інновації, пропонувати нові практики та поширювати їх далі, а також потреба у фахових експертних об’єднаннях, котрі б гарантували фахові стандарти.

- Консервативність і герметичність культурного середовища знижує креативний потенціал міст і цілих регіонів, виключаючи, зокрема можливість сценаріїв співпраці митців, культурних практиків і аналітиків із науково-технологічним сектором, інноваторами і винахідниками.

- Спрацьовує синдром «гуляй-поля», коли діє сила та сваволя, а не правила. Учасники процесу нехтують правилами заради короткострокових та/або обмежених переваг.

4. Сценарії маніпуляції

Один із системних наслідків наявної ситуації у полі «Освіта» говорить про те, що рівень культурної компетенції і культурних практик українців значно нижчий, ніж у мешканців європейських країн. Це негативно впливає на ефективність праці, соціальну адаптованість населення, а також спричиняє його податливість до політичних та інших маніпуляцій, зниження рівня його громадянської свідомості.

Провал в інтегруванні освіти й культури на всіх рівнях - від початкової та середньої освіти до вищої та вищої спеціальної - має наслідком те, що навички критичного мислення, громадянські компетенції, здатність вибудовувати історичні паралелі та формувати довготривалі горизонти планування, - одним словом те, що формується в культурному полі й міститься у гуманітарному знанні, стають недоступними або важкодоступними громадянам.

Брак здатності до самостійних суджень, котрі ґрунтуються на знанні, а не на вірі, підтримує легко зманіпульоване й зневірене у власних силах суспільство, схильне до патерналізму та популізму. Брак адекватної спеціальної освіти, проаналізований вище, призводить до втрати легітимності в очах суспільства культурних інституцій зокрема і культурної царини загалом.

5. Культура мисливців і збиральників.

Аналіз поля «Комунікація» засвідчує дедалі поглиблювану прірву поміж суспільством та культурою. Причини цієї прірви були описані вище в аналізі законодавчих та управлінських, а також освітніх практик, котрі й надалі працюють на те, аби у найгірший спосіб виокремлювати і відсторонювати, відмежовувати культуру від суспільства, як певний окремий сектор. Таким чином тепер:

- Культура сприймається суспільством у примітивних термінах «мисливства і збиральництва», тобто як щось, що існує і розвивається саме собою, і яке можна спожити, коли заманеться. Культура сприймається як царина чогось необов'язкового, розважального і часто зайвого, отже нівелюється культурний ресурс примирення, інновацій, набуття знань і компетенцій, а також отримання голосу для комунікації з іншими аудиторіями..

- Через те, що культура не сприймається як цінність, як «живильний бульйон», з якого виникають нові ідеї, але який для цього слід підтримувати і розвивати, провалюється її комунікативна функція. Мінімізується ефект і значення інновацій у суспільстві через брак каналів та довіри до каналів поширення інновацій.

- Отримання нових знань і практик, «вірусність» культурних практик нівелюється через брак довіри, внутрішньої мобільності та відсутність культурницьких міждисциплінарних хабів.

- Через брак інвестицій у культурні практики та розвиток громадянських компетенцій і критичного мислення, зростає прірва між державою та суспільством. Рішення органів державної влади стають дедалі дальшими від суспільства, зростає недовіра, а за нею «снігова куля» помилкових рішень. З другого боку, ця куля посилює емоційну відмову суспільства використовувати державу як інструмент розвитку та набуття прав і свобод.

Матриця стейкхолдерів

Матриця стейкхолдерів - це опис усіх зацікавлених сторін щодо царини культури з подальшим аналізом горизонтів упливу та очікувань від інших сторін.

Зацікавлена сторона	На що саме впливає	Очікування щодо інших зацікавлених сторін
Митці й творчі діячі, учасники творчого процесу	Створюють і поширюють сенси, генерують культурне життя, створюють і поширюють культурний продукт.	Увага до своїх фахових потреб, визнання своєї ролі, замовлення, фінансування, зрозумілі правила гри.
Громадські організації у культурі	Створюють і поширюють культурний продукт, створюють доступ до культури, організовують культурне життя, виступають як посередники між митцями, аудиторіями та фінансовими або дозвільними інститутами.	Увага до своїх фахових потреб, якісна комунікація, зрозумілі й прості правила гри, спроможність, у т.ч. юридична, кадрова, ресурсна, економічна, виконувати покладені завдання, якісні дані для ухвалення рішень, партнерство, співучасть, кращі фахові знання.
Представники творчих індустрій	Створюють і поширюють культурний продукт, створюють робочі місця, впливають на смаки та очікування аудиторій, роблять внесок в добробут суспільства.	Прозорі правила гри, сприятливий виробничий клімат, якісний менеджмент, підтримка в лобіюванні галузевих інтересів, гранти і мікрокредити, партнерство, вплив на правила гри.
Консервативні лідери громадської думки – культурні діячі, представники системи радянського типу	Впливають на правила гри, розподіл ресурсів, кадрові призначення та громадську думку.	Увага до своїх потреб, визнання, вплив.
Працівники бюджетних організацій у сфері культури, бюджетні установи культури	Адмініструють бюджетну базову мережу культури, створюють доступ до явищ культури, організовують культурне життя, зберігають національне надбання.	Увага до своїх фахових потреб, якісна комунікація, зрозумілі й прості правила гри, спроможність, у т.ч. юридична, кадрова, ресурсна, економічна, виконувати покладені завдання, якісні дані для прийняття рішень, партнерство, співучасть, кращі фахові знання.
Академічне середовище	Впливає на формування культурної норми.	Увага до своїх фахових потреб, визнання, вплив, фінансування.

Фахові об’єднання та експертна громадськість	Впливають на порядок денний, правила гри та громадську думку. Частково створюють умови для вироблення і поширення культурного та аналітичного продукту.	Зрозумілі і прості правила гри, увага до своїх фахових потреб, ресурсна, юридична, економічна, кадрова спроможність.
Донори (позабюджетні), міжнародні (культурні) організації	Зміцнюють ресурсне забезпечення й мотивацію митців та інституцій культури, сприяють кращому знанню та розумінню світових процесів.	Прозорі правила гри, доступ до даних, партнерство, взаємодія, співучасть.
Індивідуальні меценати і колекціонери	Привносять додаткові ресурси в культуний процес, виступають замовниками окремих творчих продуктів. Можуть виступати тими, хто суттєво впливає на обіг культурних артефактів.	Визнання, комфортні правила обігу культурних артефактів
Споживачі культурного продукту	Приймають, використовують, поширюють культурний продукт, беруть участь у культурному житті, роблять внески в економічний розвиток інституцій та митців.	Якісний і доступний культурний продукт, якісне культурне життя, нові досвіди, увага до своїх потреб і прагнень.
Працівники апарату центральних органів виконавчої влади (напр., міністерств)	Виробляють пропозиції правил гри, впливають на розподіл ресурсів та кадрові призначення, адмініструють інституції культури, що належать до бюджетної базової мережі культури.	Юридична, кадрова, ресурсна спроможність виконувати покладені завдання, якісні дані для прийняття рішень, кращі фахові знання, діалог, партнерство, співучасть.
Освітяни (загальна освіта і виховання)	Формують культурну норму й культурні практики, включно із стереотипами сприйняття. Впливають на поширення культурних продуктів.	Увага до своїх фахових потреб, прості правила гри, партнерство і підтримка з боку інституцій культури та митців, кращі знання в царині культури.
Уряд, керівники центральних органів виконавчої влади	Формують правила гри, контролюють ресурси, адмініструють бюджетну базову мережу культури, репрезентують Україну в міжнародному контексті.	Важелі й інструменти впливу, спроможність, у т.ч. юридична, кадрова, ресурсна, виконувати покладені завдання, якісні дані для прийняття рішень, діалог, партнерство, співучасть, підтримка.

Представники місцевих органів влади та самоврядування	Контролюють ресурси, частково формують правила гри на місцях, адмініструють бюджетні заклади культури.	Важелі та інструменти впливу, спроможності (в т.ч. юридична, кадрова, ресурсна) виконувати покладені завдання, якісні дані для прийняття рішень, діалог, партнерство, співучасть.
Медіа	Створюють контент і впливають на нього, впливають на правила гри та громадську думку.	Вплив і обсяг аудиторії.
Лідери громадської думки – «модернізатори»	Впливають на правила гри та громадську думку	Увага до свого голосу, визнання,
Бізнес-сектор	Впливає на культурну інфраструктуру, стан культурної спадщини та культурні процеси.	Зрозумілі і прості правила гри, відповідальне партнерство.
Церковні діячі	Впливають на формування культурної норми й культурних практик.	Вплив, доступ до конкретних об’єктів культурної спадщини.
Впливові політичні фігури	Впливають на закріплення правил гри, розподіл ресурсів та громадську думку.	Соціальний престиж, вплив, визнання.

Високий рівень влади	Медіа, лідери громадської думки Керівники центральних органів виконавчої влади Впливові політичні діячі Представники місцевих органів влади Консервативні лідери громадської думки, представники старої системи	Митці та творчі діячі, учасники творчого процесу Громадські організації Фахові об'єднання Представники творчих індустрій Донори (позабюджетні), міжнародні (культурні) організації Освітяни
Низький рівень влади	Девелопери	Академічне середовище Споживачі культурного продукту Індивідуальні меценати і колекціонери
	Низький рівень зацікавленості	**Високий рівень зацікавленості**

Місія та Цілі

Місія культури

Культура дає змогу суспільству осмислювати власний досвід, уявляти і планувати своє майбутнє в мінливому світі. Завдяки цьому суспільство стає більш зрілим і відповідальним. Культура охоплює найрізноманітніші аспекти життя суспільства та людини, виступає ресурсом для суспільного й особистого розвитку.

Термін "культура" в Стратегії застосовано у такому значенні:

Культура – це самоорганізована система практик, спрямованих на вираження і розвиток інтелектуальної і творчої спроможності людини або спільноти або суспільства в цілому. Це, зокрема, дискурсивні практики, мистецькі/художні практики, креативні/творчі практики, комунікативні та дослідницькі практики. Ці практики визначаються цінностями суспільства.

Сектори культури – це інституційно оформлені сукупності практик і практиків. Наприклад, сектор музичного мистецтва, сектор театрального мистецтва, сектор бібліотек і читання, сектор музеїв, сектор дизайну.

Візійна рамка

Якою повинна бути культура України в перспективі десяти років?
Візійна рамка є пунктом відліку, відштовхуючись від якого сформовано стратегічні пріоритети й цілі. Ще однією такою точкою відліку є напрацьовані дерева проблем і рішень під час регіональних і секторальних експертних дискусій.

У 2025 році суспільство не обмежується сприйняттям культури виключно як сфери чогось декоративного і розважального. Натомість культура виносить на порядок денний ключові суспільні питання: що і як робити задля сталого розвитку і якісного функціонування суспільства, а також для повноти життя і особистісного розвитку його членів.

Культуру можна описати так:

- Культура є сферою і способом вироблення суспільних компетенцій. Зокрема, критичного і системного мислення, емпатії, вміння творчо розв’язувати задачі, розуміти інші культурні контексти тощо.

- Культура - це середовище, що дає змогу вчитися, пізнавати нове. Вона включає самоосвіту, неформальну освіту, навчання впродовж життя тощо, таким чином створюючи більше можливостей самореалізації для членів суспільства в навколишньому світі, що стрімко змінюється.

- Культура є простором надання голосу всім. Включно з тими, чиїми голосами знехтувано в суспільному полілозі (наприклад, вимушені переселенці, незгодні з загальними практиками й уявленнями, загрожені гендерні або етнічні групи тощо).

- Культура працює як простір широкої суспільної комунікації – місця, де вчаться розмовляти і слухати, вести діалог, відмовляючись від домінантної монологічності.

- Культура виступає як місце вироблення і тестування різних сценаріїв розвитку суспільства, як сфера прототипування для інших секторів суспільного життя, зокрема, економіки. Це сфера, де уявляють соціальні та індивідуальні моделі й траєкторії, втілюють у малих формах та обговорюють їх.

- Культура є чинником економічного розвитку суспільства, стимулюючи креативність теперішніх і майбутніх виробників, розвиток моделей споживання, створюючи робочі місця нового типу і додану цінність продуктів за допомогою включення креативного виміру в розробку й виробництво.

- Культура є проявом м'якої сили, способом присутності України у світі задля зменшення зовнішніх загроз і примножування продуктивних партнерств. Культура дає змогу членам суспільства самостійно давати собі раду у різних культурних контекстах: допомагає зрозуміти іншого, продуктивно комунікувати з ним, спільно створювати цінність.

- Держава діє як інструмент суспільства, покликаний створювати умови для свободи творчості й рівний доступ до ресурсів та інфраструктури для громадян та культурних виробників. Культурне виробництво стимулюється, а не модерується й не керується державою.

У 2025 році в культурі багато самостійної ініціативи, її творці, інституції, управлінці проактивні і незалежні. Держава допомагає втілювати їх ідеї через платформи підтримки культури і творчості. Культура доступна для своїх аудиторій: завдяки цьому людина і спільнота має широкий доступ до розмаїтих способів самовираження і саморозвитку. Людина стає винахідливою і спроможною постійно вчитися та взаємодіяти з представниками розмаїтого світу.

Пріоритети розвитку

- Розвиток спроможності суспільних інститутів, пов'язаних із культурою
- Система взаємовідносин на засадах відкритого доступу
- Розвиток спроможності особистості через розмаїті форми освіти

Пріоритети мають на меті перехід від жорстко ієрархічної, централізованої моделі та командних методів управління до більш горизонтальної, учасницької моделі[2], яка

[2]Учасницька модель передбачає активну участь громадян в обговоренні та ухваленні рішень. Вона спирається на свободу й самостійність усіх суб'єктів політики - громадян та інституцій, - а також на усвідомлення власної відповідальності за ухвалені рішення.

передбачає більший ступінь свободи й самостійності всіх суб'єктів, - до моделі відкритого доступу[3].

[3] Важливість переходу до моделі відкритого доступу обґрунтовує "Договір гідності заради сталого розвитку", оприлюднений Несторівською групою 2014 року. Згідно з ним, модель обмеженого доступу до економічних ресурсів та політичної влади передбачає систему, де особисті стосунки та привілеї переважають над правами і правилами. "За системи відкритого доступу ми думаємо й діємо в дусі спільного виграшу – створення нового у взаємодії, коли результат є більшим за суму доданків, коли взаємодія має сенс не лише для учасників процесу, а й суспільства загалом".

Цілі

Цілі розподіляються на інституційні та суспільні. Для переходу до суспільних цілей необхідно досягти інституційних цілей, оскільки останні обумовлюють досяжність перших. Проте виконувати завдання в рамках цілей треба одночасно.
Інституційні цілі є, здебільшого, коротко- та середньостроковими. Суспільні цілі є переважно довгостроковими.

Інституційні цілі

1. Впровадити учасницьку модель урядування в культурі, що працюватиме на засадах відкритого доступу і сприятиме сталості сектора культури.
2. Закріпити суспільно орієнтовану модель діяльності інституцій культури[4] бюджетного та небюджетного секторів.
3. Модернізувати професійну мистецьку та культурознавчу освіту згідно з європейськими стандартами і практиками.

Суспільні цілі

4. Актуалізувати освітній, інноваційний та комунікаційний потенціали культури.

Фокусна суспільна ціль - терміновий горизонт виконання 3 роки з подальшим переглядом:
5. Закріпити роль культури як чинника порозуміння в суспільстві.

Завдання й дії

1. Впровадити учасницьку модель урядування в культурі, що працюватиме на засадах відкритого доступу і сприятиме сталості сектора культури.

Основні характеристики моделі урядування на засадах відкритого доступу: функціональний [мериторичний] тип урядування, делегування повноважень, прозорість та конкурсні й консультативні засади ухвалення рішень, комунікація між усіма органами урядування, постійний аналітичний супровід.

Завдання

1.1. Замінити галузевий підхід в управлінні культурою на функціональний тип урядування.

Дії

- Розмежувати функції: формулювання політик, створення політичних, правових і економічних засад діяльності, адміністрування закладів культури, охорони спадщини та створення культурного продукту.

[4] Суспільно орієнтована інституція - це інституція, діяльність якої спрямована на потреби і запити суспільства на противагу інституціям, підпорядкованим виключно ідеологічним, політичним, корпоративним та іншим інтересам. Закріплення такого типу інституції пов'язане з переходом від командно-адміністративної до учасницької моделі управління.

- Реорганізувати органи центральної виконавчої влади згідно з функціональною моделлю та запропонувати модель для реорганізації на місцевому рівні.

- Переорієнтувати МКУ з управління базовою мережею культури на функціональне урядування в секторі культури в цілому.

- Провести аудит галузевої та суміжної нормативно-правової бази. Внести необхідні зміни, котрі матимуть на меті упорядкування та спрощення господарчої діяльності в культурі.

- Створити й підтримувати програми комунікації між усіма ланками процесу урядування: урядовими структурами й виробниками-практиками, між різними ланками уряду й органами виконавчої та законодавчої влади тощо.

1.2. Делегувати виробничі [розпорядницькі] функції, нині зосереджені в органах центральної та місцевої виконавчої влади, суб'єктам господарювання різної форми власності.

Дії

- Виробити критерії й переліки виробничих функцій, що мають результатом створення конкретних творчих або аналітичних продуктів, а не політик і нормотворчої діяльності (наприклад, книговидання, аналітика, міжнародні презентації, моніторинг і оцінка стану культурної спадщини тощо).

- Передати виробничі функції та розпорядження майном й іншими ресурсами, на основі переліків і критеріїв, зі сфери управління органів виконавчої влади суб'єктам господарювання різних форм власності із відповідним фінансуванням на засадах відкритих конкурсів.

- Стимулювати розвиток фахових об'єднань і профспілок через періодичне делегування аналітичних, адвокаційних та розвиткових функцій на засадах відкритих конкурсів.

1.3. Впровадити обов'язкові конкурсні та консультативні процедури в ключових процесах урядування, зокрема фінансування й добору кадрів.

Дії

- У співпраці з експертним середовищем виробити модель конкурсних і консультативних процедур.

- Визначити перелік функцій, що потребують конкурсних процедур, та функцій, що потребують консультативних процедур.

- Впровадити прозорі механізми і процедури обов'язкових конкурсів або переговорних чи консультативних процедур при розподілі як інфраструктурного, так і проектного бюджетного фінансування.

- Впровадити обов'язкові конкурсні процедури ключових кадрових призначень у бюджетній сфері (рівень директорів інституцій культури).

- Переглянути наявну нормативно-правову базу на відповідність виробленій моделі, запропонувавши зміни до чинної нормативно-правової бази.

1.4. Базувати рішення на аналізі, забезпечивши якісний збір, обробку та оприлюднення даних.

Дії

- Стимулювати й підтримувати на конкурсних засадах діяльність незалежних центрів зі збору даних, інтерпретації та напрацювання рішень.
- Стимулювати серед усіх відповідних акторів обмін даними, інтерпретаціями, рішеннями.
- Адвокатувати отримані рішення серед широкого кола органів влади та перед суспільством.
- Проводити спеціальні дослідження в рамках завдань, спрямованих на перехід до моделі відкритого доступу.
- В рамках прозорої діяльності органів державної та місцевої влади здійснити перехід до використання інструментів електронної демократії (включно з оприлюдненням даних, системами зворотного зв'язку, створенням відкритих реєстрів і баз даних).

2. Закріпити суспільно орієнтовану модель діяльності інституцій культури бюджетного та небюджетного секторів.

Завдання

2.1. Забезпечити автономію бюджетних інституцій культури, зокрема у створенні доходу, розпорядженні ресурсами і кадровій політиці. При цьому чітко окреслити і розвести механізми управлінського та фахового наглядів.

Дії

- Здійснити мапування та оцінку інституційної спроможності бюджетного сектора культури.
- Переглянути базове законодавство про культуру (напр., Закон «Про культуру»), визначивши засади автономії бюджетних інституцій культури.
- Переглянути дотичну нормативну-правову базу (напр., Бюджетний кодекс, податкове законодавство тощо) задля реалізації автономії бюджетних інституцій культури.
- Переглянути організаційно-правову форму бюджетних інституцій культури. Реорганізувати для надання максимальної сталості та свободи.
- Впровадити програму підвищення спроможності інституцій культури з точки зору фінансової незалежності через самостійне створення доходу (навчання, обмін досвідом, пілотні проекти, лабораторії тощо).

2.2. Урівняти в доступі до ресурсів бюджетний і небюджетний сектори, виробивши механізми паритетного використання публічних коштів та наявної фізичної інфраструктури.

Дії

- Визначити перелік функцій та (типів) інституцій, що мають безумовне право на бюджетне інфраструктурне фінансування.

- Визначити мінімальний рівень і спосіб безумовного інфраструктурного бюджетного фінансування.

- Розділити загальне бюджетне фінансування на інфраструктурне (надається на підтримку функціонування інституцій) та проектне (надається на підтримку проектної діяльності інституцій).

- Виробити і впровадити конкурсні механізми, умови й систему індикаторів успіху надання інфраструктурного (за винятком безумовного) та проектного фінансування для інституцій культури всіх типів. Такими механізмами можуть бути заснування спеціального національного фонду культури, окремі програми МКУ, Кабінету міністрів тощо.

- Проводити постійну інформаційну роботу, оприлюднюючи за допомогою онлайн-інструментів та систематичних публічних подій всі наявні можливості фінансування для бюджетного і небюджетного секторів культури.

- Переглянути наявну нормативно-правову базу, що регулює розподіл бюджетних коштів, та внести пропозиції відповідних змін.

2.3. Забезпечити рівний доступ та участь у виробленні політик через експертні, фахові й дорадчі інститути для представників усіх секторів культури.

Дії

- Впровадити принцип обов’язкового залучення представників експертного середовища до механізмів розподілу коштів (за винятком безумовного інфраструктурного фінансування) та кадрових рішень за допомогою обов’язкових експертних рад.

- Переглянути та вдосконалити принцип проведення громадських слухань на всіх рівнях ухвалення політичних рішень.

- Впровадити інститут Дорадчої ради міністра, що формується самим експертним та культурним середовищем через систему виборів, та склад якої оновлюється щороку.

- Впровадити інструменти електронної демократії для забезпечення ефективного зв’язку між органами влади та експертами, фаховими і дорадчими інститутами.

2.4. Стимулювати появу нових і підтримувати ефективну роботу наявних професійних об’єднань.

Дії

- Виробити механізми фінансування для професійних об’єднань на основі конкурсних процедур та на підставі оголошених критеріїв й подальшого встановлення показників успіху діяльності.

- На засадах відкритих конкурсів через періодичне делегування аналітичних, адвокаційних та виробничих функцій стимулювати ефективну діяльність фахових об’єднань.

- Впровадити дієву систему фахових заохочень (наприклад, незалежних фахових премій, конкурсів і відзнак). Зупинити подальшу дію радянської системи державних звань і відзнак, зберігши преференції, що їх нині отримують чинні лауреати й носії відповідних звань.

3. Модернізувати професійну мистецьку та культурознавчу освіту згідно з європейськими стандартами і практиками.

Завдання

3.1. Стимулювати адаптацію кращих світових практик у мистецьких та культурознавчих навчальних закладах

Дії

- Розробити і впровадити індикатори якості освітніх послуг творчих вишів (зокрема, з огляду на залучення міжнародного досвіду, інноваційних підходів тощо у власні освітні програми), що впливають на обсяг базового інфраструктурного фінансування.

- Впровадити програми ознайомлення з діяльністю університетів, культурних та академічних установ країн ЄС, Північної Америки та інших розвинутих країн для викладачів мистецьких і культурознавчих навчальних закладів.

- Створити умови для розвитку програм візитів та викладання в українських творчих вишах для іноземних викладачів.

- Створити умови для залучення практиків культури до викладання у творчих вишах.

- Створити умови для розвитку спільних освітніх і творчих проектів між вишами та інституціями культури.

- Створити умови для розвитку мереж професійної комунікації задля фіксації і поширення кращих практик.

- Створити спеціальні програми або підходи до розподілу бюджетного фінансування.

3.2. Стимулювати професійний розвиток наявних кадрів через програми навчання в роботі й навчання типу «рівний-рівному»

Дії

- Переглянути наявну систему підвищення кваліфікації у сфері культури (зокрема, в Академії керівних кадрів культури, в обласних, районних та міських інститутах і центрах підвищення кваліфікації) з метою адаптації її до реалій сучасного творчого процесу; розробити відповідну систему індикаторів.

- В рамках програм конкурсного проектного фінансування передбачити фінансування проектів з передачі досвіду, навчання в роботі й навчання типу «рівний-рівному».

- Стимулювати різноманітні програми міжнародного обміну професійним досвідом, зокрема, через стажування, професійні подорожі тощо.

4. Актуалізувати освітній, інноваційний та комунікаційний потенціали культури.

Завдання

4.1 Підтримувати й розвивати всі форми неформальної освіти на базі бюджетних і небюджетних культурних інституцій.

Дії

- Створити підпрограму проектного фінансування в рамках конкурсних механізмів розподілу проектного фінансування на освітню діяльність для інституцій культури всіх форм власності.

- Впровадити програми навчання для працівників інституцій культури всіх форм власності щодо різноманітних форм освітньої роботи.

- Створювати розмаїті партнерства в рамках освітніх ініціатив між інституціями різних типів (зокрема, освітні заклади, заклади культури, академічні інституції та середовище тощо).

- Створювати й популяризувати т.зв. «острівці досконалості», де збігається високий рівень технічної інфраструктури й навчальних програм.

4.2. Переглянути роль і методики викладання гуманітарних дисциплін в середній школі з огляду на їхній потенціал для розвитку креативності й критичного мислення учнів.

Дії

- Розробити і впровадити програму адвокації гуманітарних дисциплін й творчих методів навчання у системі формальної освіти, залучивши МКУ, МОН, батьківську спільноту, мистецьку спільноту, експертів тощо.

- Впровадити програми розвитку культурних компетенцій для вчителів середньої школи та студентів педагогічних вузів.

- Стимулювати й підтримувати через конкурсні механізми спільні проекти інституцій культури та освітніх закладів.

- Розробити й впровадити загальнонаціональну програму розвитку читання за співпраці МКУ та МОН.

4.3. Стимулювати інновації через посилення міжсекторальних зв'язків і взаємодії - зокрема, між представниками творчого сектору, освіти, бізнесу, науки тощо.

Дії

- Провести й оприлюднити комплексне аналітичне дослідження впливу культури і креативного потенціалу громад на розвиток економіки міст і регіонів України.

- Створити умови для розвитку креативних міжсекортальних хабів через інструментарій публічно-приватного партнерства, співкоординуючи діяльність МКУ, Мінекономіки, Мінрегіонбуду, МОН.

- Впровадити систему «посівного» мікрофінансування на конкурсних засадах (гранти й мікрокредити) для міжсекторальних проектів.

- Ініціювати й підтримувати освітні програми з підприємництва для інституцій культури, що спиратимуться на досвід організацій із секторів бізнесу, науки тощо.

- Адвокатувати й утримувати на порядку денному важливість міжсекторальних зв'язків для розвитку інноваційного потенціалу країни.

4.4 Підтримувати міжнародну присутність української культури через залучення найкомпетентніших представників сфери культури і/або створення релевантних інституцій.

Дії

- Виробити пріоритети, цілі, меседжі, а також індикатори ефективності зовнішньої комунікації, співкоординуючи діяльність МКУ, МЗС, інших органів державної влади. Сформувати перелік ключових міжнародних культурних подій та інституцій, спрямувавши основні зусилля на взаємодію з ними.

- Розробити і впровадити програму фінансування на конкурсних засадах проектів для українських та іноземних інституцій всіх форм власності та індивідуальних авторів, що популяризують українську культуру поза межами України або забезпечують підготовку такої популяризації (переклади української літератури іноземними мовами, ознайомчі візити міжнародних експертів до України, промоційні кампанії тощо).

- За підсумками трирічної роботи програми ухвалити рішення про доцільність створення національної інституції із промоції української культури за кордоном.

- Переглянути наявну нормативно-правову базу, усунувши обмеження, що унеможливлюють ґрунтовну підготовку до міжнародних презентацій та якісну участь у них (недостатні часові рамки фінансування, типи статей видатків до фінансування тощо).

5. Закріпити роль культури як чинника порозуміння в суспільстві.

Завдання

5.1. Стимулювати внутрішню та зовнішню мобільність учасників культурного процесу.

Дії

- Дослідити та здійснити комунікаційну кампанію про чинники, які впливають на мобільність українців з перспективи сектора культури.

- Впровадити програму малих грантів для професійних поїздок по Україні та за кордон для працівників сектора культури.

- Розробити і впровадити програму розвитку творчих резиденцій в різних регіонах України із залученням органів місцевого самоврядування, міжнародних інституцій та приватних інвесторів.

- Сприяти залученню інвестицій в інфраструктуру гостинності міст та культурних інституцій.

5.2. Підтримувати виробництво розмаїтих сучасних культурних продуктів та практик в регіонах України.

Дії

- Переглянути нормативно-правову базу задля забезпечення ефективного паритетного фінансування ініціатив та інституцій з бюджетів різного рівня.

- Впровадити регіональні програми фінансування новаторських культурних проектів та практик у регіонах на конкурсних засадах.

- Впровадити національні програми фінансування культурних проектів з фокусом на міжрегіональній співпраці на конкурсних засадах.

- Стимулювати й підтримувати трансформацію закладів базової мережі на повноцінні публічні простори.

5.3. Підтримувати і розвивати проекти і програми, спрямовані на включення і актуалізацію різноманітних суспільних груп, взаємне пізнання, примирення і порозуміння.

Дії

- Фасилітувати створення платформ для взаємного обміну інформацією, підходами, баченнями між регіонами країни та різними групами.

- Розробити і впровадити тематичну конкурсну підпрограму для фінансування ініціатив і проектів, спрямованих на суспільний діалог і медіацію.

Приклади кроків

УМОВНИЙ ПРИКЛАД РІВНЮ КРОКІВ

Рівень не прописано в стратегії, оскільки кожен учасник процесу (див. Матрицю стейкхолдерів) повинен мати простір для самостійної дії й на власний розсуд визначати потрібні кроки. Перед Вами орієнтовний приклад таких кроків - як би це могло бути - для трьох типів стейкхолдерів: МКУ, органів місцевого самоврядування й організації громадянського суспільства.

Ціль

1. Впровадити учасницьку модель урядування в культурі, що працюватиме на засадах відкритого доступу і сприятиме сталості сектора культури

Завдання

1.2. Делегувати виробничі [розпорядницькі] функції, нині зосереджені в органах центральної та місцевої виконавчої влади, суб'єктам господарювання різної форми власності.

Дії

- Виробити критерії й переліки виробничих функцій, що мають результатом створення конкретних творчих або аналітичних продуктів, а не політик і нормотворчої діяльності (наприклад, видавництво, аналітика, міжнародні презентації, моніторинг і оцінка стану культурної спадщини тощо).
- Передати виробничі функції та розпорядження майном й іншими ресурсами, на основі переліків і критеріїв, зі сфери управління органів виконавчої влади суб'єктам господарювання різних форм власності із відповідним фінансуванням на засадах відкритих конкурсів.
- Стимулювати розвиток фахових об'єднань і профспілок через періодичне делегування аналітичних, адвокаційних та розвиткових функцій на засадах відкритих конкурсів.

Кроки - власник процесу МКУ

Часові рамки - до 6 місяців.

- Скликати робочу групу з представників МКУ, менеджерів культури, фахівців з питань урядування з громадського сектора, юристів, представників культурної експертної спільноти (не більше 7 осіб) для аналізу функцій і розпорядницьких повноважень органів виконавчої влади станом на нині. Фінансувати роботу залучених фахівців (окрім державних службовців) на гонорарній основі.
- Оприлюднити цілі і завдання роботи групи на початку роботи. Проводити публічні семінари-дискусії в міру просування роботи групи 1 раз на місяць.
- Отримати й оприлюднити у результаті роботи групи "сито критеріїв", що дозволяє розрізнити виробничі функції та функції з вироблення політик/нормотворчої роботи.

- На основі отриманого сита критеріїв отримати й оприлюднити перелік функцій, що повинні бути делеговані від органів виконавчої влади у інші сектори суспільного виробництва.
- Отримати мапу законодавчих вимог і норм, які лімітують передачу таких функцій від органів державної влади. Такими можуть бути: норми бюджетного кодексу, тарифні сітки, норми галузевого законодавства тощо.

Часові рамки - до 1 року.

- Скликати робочу групу у складі представників МКУ, представників культурної експертної спільноти, юристів (не більше 7 осіб) для напрацювання переліку тем і завдань, які можуть виконуватися фаховими об'єднаннями. Прикладами таких завдань можуть бути підвищення кваліфікації працівників інституцій культури, аналітика в царині культури, вироблення й фіксування професійних стандартів (кодекси, правила тощо), інформаційні кампанії тощо.
- Отримати й оприлюднити перелік тем і завдань, виконання яких делегується, з відповідними ресурсами, до експертної спільноти в особі фахових об'єднань, спілок, асоціацій тощо.
- Організувати й провести відкриті тендери із передачі ресурсів та делегування відповідних завдань експертній спільноті.

Часові рамки - до 2 років.

- Розробити проекти змін до нормативно-правової бази. Адвокатувати вироблені пропозиції перед Урядом, Верховною Радою, громадянським суспільством та ЗМІ.
- Внести запропоновані зміни до нормативно-правової бази (шляхом змін до законодавства, перегляду підзаконних актів, внутрішніх наказів тощо).
- Організувати й провести відкриті тендери або конкурси з метою передачі функцій та відповідних ресурсів, зафіксованих у виробленому переліку, від органів державної влади або заснованих ними інституцій, у інші сектори виробництва, зокрема, в громадський сектор. Прикладом такої функції може бути презентація української культури закордоном й участь в міжнародних подіях.

Кроки - власник процесу Управління культури виконавчого комітету міської ради

Часові рамки - до 6 місяців.

- Скликати робочу групу з представників Управління культури, місцевих менеджерів культури, фахівців з питань урядування з громадського сектора, юристів, представників місцевої культурної експертної спільноти (не більше 7 осіб) для аналізу функцій і розпорядницьких повноважень УК станом на нині. Фінансувати роботу залучених фахівців (окрім державних службовців) на гонорарній основі.
- Оприлюднити цілі і завдання роботи групи на початку роботи. Проводити публічні семінари-дискусії в міру просування роботи групи 1 раз на місяць.
- Отримати й оприлюднити у результаті роботи групи "сито критеріїв", що дозволяє розрізнити виробничі функції та функції з вироблення місцевих політик.
- На основі отриманого сита критеріїв отримати й оприлюднити перелік функцій, що повинні бути делеговані від органів місцевої влади в інші сектори суспільного виробництва.
- Отримати мапу законодавчих вимог і норм, які лімітують передачу таких функцій від органів державної влади. Такими можуть бути: норми бюджетного кодексу, тарифні сітки, норми галузевого законодавства тощо.

Часові рамки - до 1 року.

- Скликати робочу групу у складі представників УК, представників культурної експертної спільноти, юристів (не більше 7 осіб) для напрацювання переліку тем і завдань, які можуть виконуватися місцевими фаховими об'єднаннями. Прикладами таких завдань можуть бути підвищення кваліфікації працівників інституцій культури, аналітика в царині культури, нформаційні кампанії тощо.
- Отримати й оприлюднити перелік тем і завдань, виконання яких делегується, з відповідними ресурсами, до експертної спільноти в особі місцевих фахових об'єднань.
- Організувати й провести відкриті тендери або конкурси з передачі ресурсів та делегування відповідних завдань місцевій експертній спільноті.

Часові рамки - до 2 років.

- Розробити пропозицію змін до нормативно-правової бази. Адвокатувати вироблені пропозиції перед органами місцевого самоврядування, центральними органами виконавчої влади, громадянським суспільством та ЗМІ.
- Інформувати про напрацьовані пропозиції депутатів Верховної Ради, що представляють відповідний регіон.
- Де можливо, внести запропоновані зміни до нормативно-правових актів місцевого рівня.
- Де можливо, організувати й провести відкриті тендери або конкурси з метою передачі функцій та відповідних ресурсів, зафіксованих у виробленому переліку, від органів місцевої влади або заснованих ними інституцій, у інші сектори виробництва, зокрема, в громадський сектор. Прикладом такої функції може бути організація місцевих святкувань.

Кроки - власник процесу організація громадянського суспільства (ОГС)

Часові рамки - до 2 тижнів.

- Проаналізувати власні компетенції та спроможність виконувати функції і завдання виробничого характеру із переліку, сформованого КМУ та місцевим УК. Такими можуть бути проведення культурних подій, аналітика, видавництво журналів чи газет тощо.
- Скласти внутрішні мапу або звіт (формальний або неформальний) щодо функцій, які готова виконувати дана ОГС.
- Розпочати адвокацію передачі таких функцій від органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у громадський сектор перед ЗМІ.

Часові рамки - до 6 місяців.

- Проаналізувати обмеження нормативно-правової бази, що впливають на роботу даної ОГС з точки зору виконання функції і завдання з переліку, сформованого КМУ та місцевим УК.
- Провести публічні події (круглі столи, дебати, воркшопи тощо) з метою постановки питання нормативно-правового забезпечення на суспільний порядок денний.
- Внести пропозиції із зміни конкретних нормативно-правових актів органам місцевого самоврядування, МКУ тощо.
- Взяти участь у конкурсі або тендері на виконання функцій, зафіксованих у переліках делегування МКУ та органів місцевої влади.

Часові рамки - до 2 років для етапу ініціювання й надалі на постійній основі.

- Ініціювати та взяти участь в об’єднанні інституцій та/або окремих експертів у фахові об’єднання з метою адвокації, поширення кращих практик, освіти типу “рівний-рівному” тощо.
- Вимагати від МКУ та органів місцевого урядування враховувати позицію фахових об’єднань при прийнятті рішень, пов’язаних із дотриманням фахових стандартів, зміни законодавства тощо.
- Виконувати дорадчі функції для МКУ, органів місцевого самоврядування тощо.
- Провадити публічну кампанію з адвокації потенціалу царини культури для суспільного розвитку.

Очікувані результати

Основні очікувані довгострокові результати до 2025 року у відповідності до цілей

У результаті досягнення і**нституційних** цілей, удалося:

- Знищити наслідки тоталітаризму в культурній сфері, зокрема - залишки вертикальної, командно-адміністративної (радянської за духом) системи управління культурною сферою. (5-7 років)

- Здійснити перехід до учасницької моделі урядування на засадах відкритого доступу із дотриманням принципу субсидіарності. Зокрема, підвищити вплив фахових спільнот на політики різного рівня, делегувати повноваження на нижчі рівні урядування або в інші сектори, забезпечити прозорий розподіл ресурсів та ін. (5 років)

- Перетворити Міністерство культури, інші органи центральної влади й органи місцевого самоврядування, відповідальні за здійснення культурної політики, на потужних та дієвих адвокатів культурних прав усіх громадян України. (3-4 роки)

- Здійсненити перехід до суспільно-орієнтованої моделі культурної інституції - автономної, такої, де в центрі уваги знаходяться її аудиторії, сталої з огляду на створення доходу, розпорядження ресурсами, кадрової політики тощо. (5 років)

- Підвищити ефективність використання усіх наявних у суспільстві культурних ресурсів. (5-7 років)

- Підвищити спроможність індивідуальних учасників культурного процесу завдяки освіті, що відповідає викликам мінливого світу. (5 років)

- Підвищити кількість та якість споживання культурного продукту, відтак збільшити обсяг економіки культури. (10 років)

У результаті досягнення **суспільних** цілей, удалося:

- Послабити недовіру, відчуженість і взаємну стигматизацію між мешканцями різних регіонів України.

- Посилити інтеграцію виключених спільнот (вимушених переселенців, етнічних, культурних, гендерних меншин, людей з інвалідністю та ін.) у суспільне життя України.

- Розширити доступ до освітнього й інноваційного потенціалу культури задля розвитку креативності та критичного мислення для всіх членів суспільства.

- Збільшити внесок інноваційних і креативних рішень та індустрій в економіку України.

- Підсилити спроможності акторів культурного процесу - митців, інституції, спільноти - і на індивідуальному, і регіональному рівнях.

- Досягти зростання довіри до Україні в міжнародному інтелектуальному та культурному середовищах.