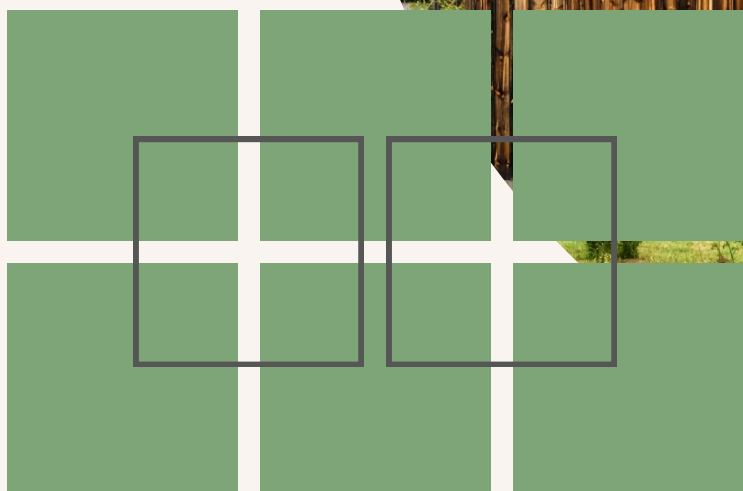


Аналіз інституційного контексту Українського Фонду культурної спадщини

Червень 2025



Зміст

Вступ	3
Що таке пілотні ініціативи, оцінка їх ефективності	4
Аналіз механіки перетворення доноро-фінансованих ініціатив на державні інституції	6
Інтеграція в інституційну архітектуру	16
Висновки та рекомендації	26

Метою цього документа є здійснення комплексного аналізу інституційного контексту функціонування Українського Фонду культурної спадщини. У дослідженні розглянуто правову базу, організаційну структуру, напрями діяльності, а також взаємодію інституцій, які формувались вперше (були пілотними) в Україні. Особлива увага приділяється можливим викликам, з якими може зіштовхнутись Фонд у своїй діяльності, та потенційним шляхам удосконалення його інституційної спроможності.

Авторка: **Ярина Заяць** - радниця з питань політики Агенції економічного розвитку PPV, юристка.

Рецензент: директор та засновник агенції економічного розвитку PPV, керівник групи ключових експертів проєкту RES-POL **Вородимир Воробей**.

Вступ

Цей документ підготовлено в рамках проєкту «Розробка та адвокація моделі Українського фонду культурної спадщини», що впроваджується ГС "Центр "Регіональний розвиток"" агенції економічного розвитку PPV за фінансової підтримки Міжнародного фонду «Відродження».

Метою проєкту є запропонувати оптимальну модель фонду фінансування проєктів зі збереження й відновлення культурної спадщини, яка буде розроблена з залученням українських і міжнародних експертів, донорів. Акцептована експертами й потенційними донорами модель фонду має бути презентована представниками української влади на URC на початку липня 2025.

Методологія проєкту:

1. Проведення підготовчих робіт (обґрунтування необхідності, аналіз існуючої моделі фондів, що фінансують збереження й відновлення культурної спадщини, операційних моделей діяльності фондів-грантодавців, фінансованих донорами в Україні, інституційного контексту функціонування Українського фонду культурної спадщини України (УФКС) в Україні, переліку потенційних донорів) та напрацювання моделі УФКС зі залученням заінтересованих сторін;
2. Співорганізація та проведення міжнародної дискусійної зустрічі в Римі з метою валідації моделі УФКС (напрацьованої на етапі 1) з міжнародними заінтересованими сторонами: підготовка концепції дискусійної зустрічі, залучення учасників (попередній список учасників), підготовка матеріалів, комунікаційний супровід заходу;
3. Адвокація УФКС та інформаційно-промоційна кампанія.

Тривалість проєкту: лютий – вересень 2025

У Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року фонд є одним із результатів досягнення операційної цілі 3.1. Підтримка спроможності системи управління в сфері культури з пріоритетним фінансування за рахунок державного бюджету та коштів міжнародних партнерів. Водночас однією з ключових гіпотез для Українського фонду культурної спадщини (УФКС) є діяльність цього фонду як державної інституції, з фінансуванням з коштів державного бюджету. В умовах воєнного часу формування УФКС як державної інституції є обмеженим. Отже, для ініціативної групи зі створення фонду важливим є розуміння способів та механіки перетворення доноро-фінансованих ініціатив на державні інституції, що може допомогти на етапі планування створення та пілотування УФКС.

Цей документ присвячений аналізу інституційного контексту створення планованого Українського фонду культурної спадщини та враховує досвід реалізації пілотних ініціатив, роль операційних програм Європейського Союзу, а також діяльність ключових державних та недержавних учасників сектору. Цей аналіз показує основні виклики, з якими зіштовхуються пілотні ініціативи в Україні та запропоновано моделі вирішення найпоширеніших проблем.

Що таке пілотні ініціативи, оцінка їх ефективності

Україна має досвід створення пілотних ініціатив впродовж усього часу своєї незалежності. Як правило, це точкові ініціативи, які мають на меті впровадження нового інструменту реалізації політики держави.

Завданням пілотів в Україні є:

- у контрольованому, обмеженому за масштабом форматі випробувати нові підходи, інституційні моделі або механізми управління, які можуть бути в подальшому масштабовані чи інституціоналізовані;
- формування легітимності роботи через об'єднання людей з потрібною експертизою навколо вирішення проблематики пілота та досягнення практичних результатів;
- налагодження потенційної міжвідомчої координації.

Прикладами таких точкових ініціатив є створення Німецько-українського фонду (Фонду розвитку підприємництва), Офісу реформ Кабінету Міністрів України, Офісу з просування експорту та ін., які надалі були сформовані як державні установи. Ми розглянемо кожен із цих прикладів далі.

Прикладом системної зміни є реформа після Революції Гідності, внаслідок якої при міністерствах України були створені директорати. Ця ідея виникла як відповідь на запит уряду України та міжнародних донорів на створення інституцій, які будуть більш гнучкими для аналізу та впровадження реформ, які матимуть негайний результат в умовах невизначеності. Особливістю директоратів було те, що фінансувались вони міжнародною спільною, а також до керівного складу цих інституцій входила велика кількість іноземних технократів, завдання яких було швидко побудувати системи, які можуть стати частиною реалізації політики держави Україна в окремих сферах.



«Восени 2015 року у складі SGUA та делегації ЄС у Києві ми інтенсивно обговорювали з українським урядом, як ЄС може найкраще підтримати реформу державного управління - проєкт, який вже перебував на стадії підготовки та обговорення. Тодішній прем'єр-міністр Арсеній Яценюк запропонував, щоб міжнародні партнери об'єднали свої ресурси для створення спеціального фонду, з якого уряд потім збільшив би зарплати тим, хто рухає реформи. Ця формула вже була випробувана раніше - ЄС та іншими - і провалилася. Потрібні були інші рішення, швидкі. Під тиском тодішнього міністра фінансів Наталії Ярецько, яка наполягала на тому, щоб відповідати короткостроковим потребам і середньо- та довгостроковим рішенням, ми розробили нову модель, яка визнала необхідність глибокої реформи державного сектору. ЄС також надав технічну допомогу на високому рівні, до складу якої увійшли провідні фахівці-практики з різних країн ЄС, для розробки надійної стратегії реформи державного управління, яка була остаточно ухвалена урядом у червні 2016 року».

Роботу таких офісів підтримали міжнародні партнери України та місцевий бізнес.

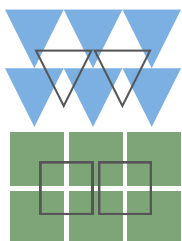
Ця модель була заснована в умовах українського законодавства, але цілями роботи директоратів було напрацювання змін діючого регулювання при міністерствах – на рівні політик чи законодавства.

Заявлені цілі реформи варіювалися від неймовірно амбітних, заявлених в офіційних документах, до порівняно скромних, обговорюваних за лаштунками. Набір загальнодоступних цілей можна узагальнити так:

- Оновлення держслужби;
- Подолання корупції;
- Створення незалежної державної служби;
- Покращення спроможності формування політики;
- Введення конкурентної зарплати.

Є [дослідження](#), які показують, що серед недоліків впровадження реформи були і ті, які можуть бути спільними для запровадження моделі Українського фонду культурної спадщини:

- **Фрагментарність та несистематизованість змін** – держслужбовці і працівники директоратів не є взаємозацікавленими. «Стратегічні» зміни директоратів не є зрозумілими тим, хто фактично реалізовує нові політики та стратегії. Це демотивує найбільш здібних та амбітних «нових» державних службовців, а також створює обґрунтовані сумніви щодо їхньої здатності «сприяти змінам» з боку «старих» державних службовців;
- **Негнучкість дизайну реформи** – зміни повинні мати властивість адаптовуватись залежно від реалій впровадження. План реформи, який не враховує оцінку і ризики кроків, які впроваджуються, з меншою ймовірністю може досягнути мети цієї реформи.



Аналіз механіки перетворення доноро-фінансованих ініціатив на державні інституції

Офіс із просування експорту (Export Promotion Office)

Офіс було утворено у 2015 році як волонтерську ініціативу, що мала на меті розвиток експортних компетенцій українського бізнесу та промоцію українських товарів та послуг за кордоном. Зараз Офіс це державна установа «Офіс з розвитку підприємництва та експорту», завдання якої визначені [Наказом Державного секретаря Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2021 № 187](#):

- Програмно-технічна підтримка вебпорталу (забезпечення функціонування експортного вебпорталу, наповнення та адміністрування);
- Експортний консалтинг (дослідження, передача в користування баз даних тощо);
- Навчання для експортерів;
- Зовнішня співпраця (сприяння та координація на міжнародному ринку експортерів України).

Стратегічний розвиток Офісу:

- 2015 рік волонтерська ініціатива, перша донорська підтримка WNICEF – створення Ради з просування експорту консультативно-дорадчого органу при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України;
- 2016 рік - створення консультативно-дорадчого органу Міністерства економічного розвитку та торгівлі України [«Офіс з просування експорту»](#), друга донорська підтримка від EDGE (Канада);
- підписання багатостороннього Меморандуму між Міністерством економічного розвитку і торгівлі України з проєктами технічної допомоги “Експертна підтримка врядування та економічного розвитку” (EDGE) та “WESTERN NIS Enterprise Fund (підтримує трансформаційні проєкти в Україні);
- 2018 рік створення Державної установи [«Офіс з просування експорту України»](#), [сфера управління господарсько-фінансового апарату Секретаріату КМУ](#);
- 2021 рік заснування ДУ [“Офіс з розвитку підприємництва та експорту”](#).

Напрямки роботи 2016-2018 роки:

- Освіта (освітні заходи та програми);
- Консалтинг (фасилітація контактів з потенційними партнерами);
- Бізнес-можливості (торгові місії, виставки);
- Платформи (She exports, B2G);

- [Аналітика і розробка рекомендацій щодо вдосконалення експортної політики України;](#)
- З 2018 року сприяння взаємодії МСП, в тому числі тих, хто здійснює експортну діяльність.

Структура до 2018 року: Головою Ради є Міністр економічного розвитку і торгівлі України. Першим заступником голови Ради є заступник Міністра економічного розвитку і торгівлі України - Торговий представник України. Склад Ради з просування експорту при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України затверджений наказом міністерства.

З 2018 року директор установи призначається Державним Секретарем Кабінету Міністрів України. Наглядова рада Офісу призначається Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Мінцифри і Мінекономіки.

Станом на травень 2025 року функцію управління установою здійснює фінансово-господарський департамент Секретаріату КМУ. Директор призначається та звільняється з посади Державним Секретарем КМУ за поданням керівника департаменту. Наглядова рада складається з 6 осіб - по 2 Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Мінцифри і Мінекономіки. [Державний Секретар є головою наглядової ради.](#)

Ключові ініціативи (до 2018 року):

Платформа B2G. Створена з метою налагодження ефективного діалогу між бізнесом та владою, координує діяльність Ради з просування експорту, яка у рамках своєї діяльності організовує спільні зустрічі представників бізнесу та держави для обговорення й вирішення актуальних проблем експортерів. Окрім цього, платформа B2G проводить регіональні й галузеві зустрічі для того, щоб [визначити й сформулювати основні проблеми бізнесу](#) та донести їх до представників Мінекономрозвитку та інших органів державної влади й місцевого самоврядування (зокрема, адвокували заборону транзиту через Росію у 2017 році).

Програма She exports. Жінки в експортно-орієнтованих компаніях (власниці, керівники та працівниці) роблять повноцінний внесок в економічний розвиток, стикаючись з меншою кількістю ґендерних бар'єрів та обмежень, і зосереджені на розширенні економічних можливостей жінок в Україні.

Три стратегічні цілі програми:

1. Експортно-орієнтовані компанії впроваджують ґендерну рівність, особливо у просуванні та прийнятті рішень (Рівні ґендерні можливості в бізнесі);
2. Жінки та очолюваний ними бізнес розвивають свій потенціал (Підприємництво);
3. Підприємства, очолювані жінками, мають доступ до національних та міжнародних бізнес-мереж для розширення ділових можливостей та експорту (Експорт).

Експортний консалтинг та навчання.

Бізнес отримав допомогу у налагодженні виходу на зовнішні ринки, інструменти для налагодження експорту (фінанси, логістика, інтелектуальна власність тощо).

Зараз Офіс з розвитку підприємництва та експорту спільно з Міністерством цифрової трансформації України розвиває національний проєкт Дія.Бізнес. Зокрема, у річному звіті за 2024 рік йдеться про те, що установа здійснює консультації, дослідження ринків, бере участь у підписанні експортних контрактів за результатами участі бізнесу в міжнародних торговельних заходах, організовує національні експозиції на міжнародних виставках, проводить освітні програми.

Фонд розвитку підприємництва

Фонд було створено у 1998 році з метою передачі досвіду впровадження інструментів фінансової підтримки у формі грантів для малого та середнього бізнесу (МСП) та формування експертизи з управління механізмами грантового фінансування. Зараз фонд працює як фінансова установа з особливим статусом, засновником якої є держава в особі Міністерства фінансів України. Загальна підтримка бізнесу, в межах всіх фінансових інструментів ФРП, становить близько 321 млрд грн, або 7,7 млрд євро (станом на 01.01.2024).

Стратегічний розвиток:

- Створено «Німецько-Український Фонд» на підставі Указу Президента України від 01 червня 1998 року № 574/98 «Про Німецько-Український фонд» та постанови Кабінету Міністрів України від 19 квітня 1999 року № 628 «Про Німецько-Український фонд» - передача експертизи щодо кредитування МСП. Засновниками є Кредитна Установа для Відбудови за дорученням Федеративної Республіки Німеччина, Кабінет Міністрів України в особі Мінфіну та Національний банк України. Неприбутковий статус. НР формується засновниками, Головою наглядової ради є Голова Національного банку України;
- Згідно з наказом Міністерства фінансів України від 1 січня 2020 року № 5 було змінено найменування Фонду на найменування «Фонд розвитку підприємництва»;
- У 2024 року міжнародні партнери, включно з Німеччиною, ЄС, Світовим банком, Японським агентством міжнародного співробітництва та Люксембурзьким агентством з розвитку, узяли на себе зобов'язання досягти трансформації ФРП на повноцінну національну установу розвитку для МСП та зробити її рушійною силою економічного відновлення України.

Напрямки роботи:

- посилення конкурентоспроможності приватних малих і середніх підприємств шляхом їх фінансування через надання визначеними українськими комерційними банками кредитів за рахунок коштів НУФ;
- з 2017 року – технічна допомога, впровадження програм підтримки (в т.ч. інших міжнародних донорів): кредитів, гарантій, послуг на ринку капіталу.

Структура:

[Засновниками фонду](#) є Кредитна Установа для відбудови (KfW), Кабінет Міністрів України (в особі Мінфіну), Національний банк України. З 2017 року єдиним учасником фонду є КМУ. Органами управління є:

- Загальні збори;
- Наглядова рада (двоє з 5 членів – представники держави).

Правління – виконавчий орган.

Ключові ініціативи:

Доступні кредити 5-7-9%

Мета програми - здешевлення вартості кредитів, що пов'язані із провадженням суб'єктами малого, у тому числі мікропідприємництва, та середнього підприємництва (МСП) господарської діяльності через часткову компенсацію Фондом процентних ставок за кредитами та надання Фондом гарантій банкам на забезпечення виконання зобов'язань за кредитами. Цілі, на які може даватись така підтримка - це інвестиційні цілі та фінансування оборотного капіталу бізнесу.

[Максимальна сума кредиту](#) - 60 000 000,00 гривень. Найчастіше [учасниками програм](#) є підприємці сектору сільського господарства.

Для цілей МСП у секторі культурної спадщини фонд може надавати гарантії чи компенсацію за кредитними програмами для придбання та/або модернізації основних засобів суб'єктом підприємництва, зокрема придбання транспортних засобів комерційного та виробничого призначення; придбання нежитлової нерухомості та/або земельних ділянок з метою провадження ММСП господарської діяльності без права передачі такої нерухомості в платне або безоплатне користування третім особам; здійснення будівництва, реконструкції, ремонту у нежитлових приміщеннях, у яких ММСП провадить основну господарську діяльність, які на праві власності або користування належать ММСП. Детальніше про програму [на сайті Фонду](#).

Програма “Доступна іпотека 7%”

Мета програми - спрощення доступу фізичних осіб, громадян України, до іпотечного кредитування з метою придбання предмету іпотеки шляхом часткової компенсації Фондом процентних ставок за іпотечними кредитами та надання гарантій банкам. Максимальна вартість предмета іпотеки – не більш як 2 500 000 гривень.

Офіс реформ КМУ (Офіс відновлення та реформ КМУ)

Після Революції Гідності 2013-2014 років архітектура реформ в Україні («Архітектура відновлення та реформ в Україні» (URA) - це комплексна програма технічної допомоги міжнародних донорів) складається з компонентів:

Офіс реформ КМУ	Команди з підтримки реформ	Стратегічна група радників із підтримки реформ (SAGSUR, до 2018 року)
-----------------	----------------------------	---

Офіс реформ Кабінету Міністрів України є консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України, який попри дорадчий статус має визначений і затверджений Постановою КМУ перелік повноважень. Це група українських фахівців, які не є державними службовцями, що фінансується на тимчасовій основі донорами через Програму «Українська архітектура відновлення та реформ» (URA) і надає цільову технічну підтримку та допомогу Кабінету Міністрів України в розробці і впровадженні пріоритетних реформ.

Напрямки роботи:

- Забезпечення на належному рівні організації та координації впровадження реформ;
- Підготовка пропозицій до проектів нормативно-правових актів з питань впровадження реформ;
- Проведення моніторингу стану виконання міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади стратегій.

Структура:

Головою Офісу реформ КМУ є Прем'єр-міністр України. Виконавчий директор підпорядковується голові Офісу. Проекти очолюють проєктні менеджери. Заступники виконавчого директора та проєктні менеджери реформ підпорядковуються виконавчому директору Офісу.

Ключові ініціативи:

[Розробка та координація реформ \(аналіз та впровадження\)](#)

Зокрема, командою було підготовлено концепцію створення порталу career.gov.ua та розроблено опис технічного процесу. За результатами роботи Уряд отримав новий якісний вебпортал вакансій на державну службу. Він суттєво спростив весь процес працевлаштування кандидатів - від пошуку необхідної вакансії до відслідковування результатів конкурсу. Серед іншого, ключовим досягненням є простий, швидкий та зручний спосіб подання документів.

Проєкт «Спроможні міністерства», який реалізовував Офіс, мав на меті підвищити загальну ефективність Уряду, сформувавши сучасні та спроможні міністерства як аналітично-владні центри та забезпечити їх лідерство у впровадженні реформ. У результаті програми більше 600 фахівців було залучено до реформ.

Підготовка до щорічної Конференції з питань відновлення України (Ukraine Recovery Conference), [щотижневих дайджестів](#) про відновлення України, участь у плануванні та проведенні моніторингу міжнародної допомоги, залученої для підтримки реформ у відповідних сферах.

Український культурний фонд

Український культурний фонд — державна установа, створена у 2017 році на підставі відповідного Закону України з метою сприяння розвитку національної культури та мистецтва в державі, забезпечення сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості і суспільства, широкого доступу громадян до національного культурного надбання, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури у світовий культурний простір.

Його створення є частиною ширшої культурної реформи в Україні, яка почалася після Революції Гідності у 2014 році. Основною мотивацією було бажання урівняти бюджетні та небюджетні культурно-мистецькі організації у доступі до ресурсів. Діяльність фонду, відповідно до чинного законодавства, спрямовується та координується Міністерством культури України.

Стратегічний розвиток:

- У січні 2018 року Головою Українського культурного фонду обрано Марину Порошенко. Створено Наглядову раду Фонду, у лютому обрано виконавчу директорку фонду – Юлю Федів. Початок створення команди і концептуалізації роботи нової інституції;
- Травень 2018 року – оголошення перших конкурсів культурно-мистецьких проєктів. Бюджет підтримки проєктів з боку УКФ був заявлений у розмірі 156 660 000 грн;
- Грудень 2018 року – за результатами першого року реалізовано 293 проєкти (з 716 запитуваних) на суму 139 млн. 418 тис. 952 грн. 63 коп;
- [2019 рік](#) – фонд підтримав 432 культурно-мистецькі проєкти (загальна кількість поданих проєктів 2059) на загальну суму 497,87 млн грн, 75% проєктів-переможців були подані від приватних організацій і лише 25% — від державних, що довело ефективність розподілення Фондом державних коштів;
- 2024 рік – фонд підтримав 235 (з 1560 запитуваних) культурно-мистецькі проєкти на загальну суму 148,35 млн грн.

Напрямки роботи:

- надання інституційної підтримки, підтримка та розвиток проєктів в Україні та української діаспори;
- підтримка реалізації міжнародних проєктів, підтримка культурних та інформаційних програм міжнародного співробітництва;
- надає гранти юридичним особам незалежно від форми власності, гранти та стипендії фізичним особам, здійснює інші види підтримки проєктів, визначені Положенням про Український культурний фонд.

Структура:

Органами управління Українського культурного фонду є Наглядова рада (контроль за діяльністю) та Дирекція Українського культурного фонду (здійснює управління).

Голова НР обирається членами НР, яких є загалом 9: двоє висувуються Президентом України, двоє профільним міністерством, двоє закладами культури та двоє громадськими об'єднаннями, Голова Фонду (за посадою). Виконавчий директор Фонду обирається Наглядовою радою Фонду за результатами публічного та прозорого конкурсного добору.

Ключові ініціативи:

Фонд здійснює підтримку індивідуальних, національних та міжнародних культурно-мистецьких проєктів на конкурсних засадах в межах семи секторів:

1. Культура під час війни: створення культурного продукту/контенту, який рефлексує на виклики воєнного часу та згуртовує суспільство; адаптація, створення та просування (у взаємодії з державними інституціями та недержавними ініціативами) культурного продукту/контенту для української культурної дипломатії;
2. Інклюзивність культури: забезпечення безбар'єрного доступу до культурних практик для всіх; інклюзивні та травмо-інформовані культурні практики для ментального відновлення; культурні продукти для дітей та молоді; інклюзивні та адаптивні практики працевлаштування та зайнятості у культурі та креативних індустріях;
3. Культурна спадщина: оцифрування спадщини у прифронтових та деокупованих регіонах та спадщини, що знаходиться під загрозою втрати або знищення; переосмислення спадщини та деколонізація колекцій; підтримка культурної спадщини та української мови і їх ролі у формуванні ідентичності; підтримка комемораційних практик та інклюзивної культури пам'яті;
4. Розвиток культури на місцевому рівні: підтримка культурних ініціатив у прифронтових та деокупованих регіонах; згуртованість громад та інтеграція українців в український культурний простір через культуру; посилення спроможності дієвців культури та креативних індустрій у малих громадах;
5. Культурне розмаїття: сприяння розвитку культури та культурного розмаїття й цінностей національних меншин, спільнот, етносів та корінних народів України, їхнього гармонійного співіснування;
6. Партнерство задля розвитку: розвиток партнерських програм для підтримки митців та діячів культури, розвитку креативних індустрій, людського капіталу та культурного спротиву російській агресії.

Цей аналіз дозволяє визначити перелік основних передумов для затвердження статусу пілотних ініціатив як державних інституцій.

Ознаки готовності пілотів трансформуватись в інституції:

1. Легітимність

Стала інституція має чітко визначену організаційно-правову модель та підґрунтя для діяльності, що забезпечує її легітимність та стабільність у межах правової системи. Статус може передбачати як окрему дорадчу структуру в органі влади, так і окрему державну установу з більшим рівнем автономії. Спільним має бути те, що діяльність має бути легалізована в правовому полі.

2. Репутація і передбачуваність

Досвід роботи ініціативи на етапі пілотування має засвідчити базовий набір принципів роботи організації. Це дозволить швидше налагоджувати процеси як всередині, так і назовні. Водночас це не забирає можливість в таких пілотів з часом змінювати фокус роботи на більш актуальний (наприклад, коли запускали Офіс з просування експорту Дія.Бізнес ще не було. Зараз їхня співпраця взаємопідсилена).

3. Інституційна спроможність

Включає в себе фінансову та експертну спроможність впроваджувати зміни, напрацьовані в результаті пілотування. Крім цього, інституція має бути відкритою до міжвідомчої координації – це дозволить уникнути подвоєння функцій, про які згадували вище.

Важливо зазначити, що інституція, яка покликана реалізувати реформу, має бути не чутливою до виборчих циклів. Зміна політичного керівництва не повинна призводити до згорання або суттєвого перегляду стратегічних підходів, які були обґрунтовано сформовані. Такий принцип дозволяє зберігати довіру з боку партнерів, донорів, експертного середовища та громадськості, а також [гарантує сталий розвиток](#) незалежно від політичної кон'юнктури. На нашу думку, у проаналізованих прикладах цю стійкість забезпечила: а) орієнтованість організацій на результат – організації створювали унікальну «додану вартість», яка є вигідною для більшості гравців державного сектору, б) організаційно-правова структура (не форма) – правильний момент і баланс впливів при передачі управління (німецький уряд залишається засновником ФРП, але вже не його на 100% власник).

4. Прозорість

Це включає у себе відкритість у прийнятті рішень, доступність інформації та механізми громадського контролю. Зокрема про те, яким повноваженнями наділена інституція, які основні її завдання та індикатори роботи, щорічні звіти про діяльність тощо.

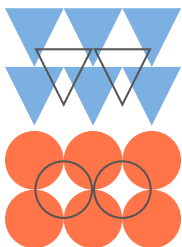
Перевагою вибірки прикладів вище є те, що їх діяльність можна оцінити з точки зору часу, який минув для їх впровадження. Контекст імплементації має вирішальне значення при вивченні причин успіху чи невдачі. Політика (англ. «policy») також може бути символічною за своїми намірами та/або ідеологічно і політично вмотивованою. Питання не в тому, успішна вона чи провальна, а в тому, щоб уряд сприймався як такий, що робить щось незалежно від успіху і похвали. Оцінка пілотних ініціатив, що були інституціоналізовані

Пропонуємо оцінити ці приклади за критеріями, де відносний успіх означає те, що в процесі реалізації політики були різні етапи невдач і помилок, проте результати впровадження вказують на здебільшого позитивний вплив. Відносна поразка означає те, що цілі політики не були досягнуті за цим критерієм, проте був також ряд позитивних змін.

	Відносний успіх	Середні показники досягнень	Відносна поразка
Легітимність	Офіс просування експорту (ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту») Фонд розвитку підприємництва Офіс реформ КМУ Український культурний фонд		
Репутація і передбачуваність Підтримка заінтересованих осіб	Фонд розвитку підприємництва	Офіс просування експорту (ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту») Офіс реформ КМУ Український культурний фонд	
Чіткість результатів роботи	Фонд розвитку підприємництва Український культурний фонд	Офіс просування експорту (ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту»)	Офіс реформ КМУ
Інституційна спроможність	Фонд розвитку підприємництва Офіс реформ КМУ	Офіс просування експорту (ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту») Український культурний фонд	
Прозорість	Український культурний фонд	Фонд розвитку підприємництва	Офіс просування експорту (ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту») Офіс реформ КМУ
Сприяння досягненню цілей політики	Офіс просування експорту (ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту») Фонд розвитку підприємництва Офіс реформ КМУ Український культурний фонд		

На основі оцінки пропонуємо перелік основних викликів, з якими можуть зіштовхуватись пілотні (нові) ініціативи в публічному управлінні:

- 1. Відсутність репутації та достатньої підтримки заінтересованих осіб.** Закритість роботи і надмірна політизація діяльності пілота сприяє зниженню репутації організації та відсутності «адвокатів змін» за її межами.
- 2. Відсутність належної і регулярної комунікації про зміни,** до яких долучається команда пілота, а також яскрава комунікація без сенсу, сприяють тому, що не формується прив'язка роботи організації до конкретних результатів – формується враження «чергової організації», що функціонує за міжнародні кошти.
- 3. Відсутність налагодженої системи внутрішнього управління.** Інституційна спроможність має бути забезпечена експертизою та політичним впливом організації, що має на меті впроваджувати зміни. Відсутність сформованої системи управління та прийняття рішень всередині породжує хаос у представництві назовні.



Інтеграція в інституційну архітектуру

Проте інституціоналізація не є лише процесом створення нової організації. Вона також передбачає вбудовування новоствореної інституції в існуючу інституційну архітектуру. Це вимагає чіткого розмежування повноважень, [усунення можливого дублювання](#) та узгодження механізмів координації з уже діючими структурами, такими як профільні міністерства, агенції, фонди чи органи контролю.

Культурна спадщина - інституційний ландшафт

Попри точкову допомогу донорських ініціатив та спорадичні ініціативи держави, системна робота зі збереження (описано детальніше у документі «Обґрунтування запиту та потреби у створенні УФКС»), відновлення та розвитку культурної спадщини на стратегічному національному рівні не відбувалося. Не було розроблено та створено інструментів політик, що б сприяли цьому процесу.

Детальніше актуальні програми у сфері фінансування відновлення та розвитку культурної спадщини та відмінності між ними розглянемо далі.

	Приклади	Суть	Результати у 2024 році	Вплив
Місцеві програми	Львівська область, Івано-Франківська , Сумська , програми Києва , Львова , Одеси, Харкова (не вичерпний перелік).	За рахунок муніципальних та обласних бюджетів відбувалися цільові програми захисту й відновлення спадщини, які були більшою мірою спрямовані на невідкладні протиаварійні роботи, зокрема на тих об'єктах, що постраждали від військових дій або тих, роботи на яких розпочалися ще до повномасштабного вторгнення.	У 2022-2024 обсяги фінансування скоротилися в декілька разів. Наприклад, у Львові станом на грудень 2024 на відновлення об'єктів меценатами було виділено понад 60 млн грн, завдяки чому вдалося оперативно виконати важливі першочергові заходи, зокрема відновити і накрити дахи, провести консерваційні та аварійно-відновлювальні роботи.	У більшості випадків бюджети громад не покривали повної вартості втручань, але виступали співфінансувальниками або адміністративними партнерами.

	Приклади	Суть	Результати у 2024 році	Вплив
Державне фінансування	Програма «Культурна спадщина» УКФ	Мета програми - підтримати проєкти, спрямовані на дослідження, збереження, відновлення, захист та популяризацію української культурної спадщини, що надалі сприятиме зміцненню сучасної української ідентичності та формуванню спільних цінностей українського суспільства відповідно до викликів війни.	Підтримано 24 проєкти на суму 28,91 млн грн.	Основний продукт проєктів – цифровий. Завдяки УКФ створено додатки, цифрові платформи, колекції та 3-D тури.
	Програма «Велика реставрація»	Запуск – 2021 рік. Програма була розрахована на три роки реалізації та мала на меті «тверді» інфраструктурні зміни: відновлення 150 найважливіших об'єктів КС державної та комунальної форм власності. У 2024 році пріоритет надавався об'єктам, що перебувають в аварійному стані, включеним до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, або тим, що постраждали внаслідок російської агресії.	Результати відбору були оприлюднені на офіційному сайті МКСК. Проте конкретний перелік об'єктів, які отримали фінансування, не був зазначений у відкритих джерелах.	Від початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну програму фактично зупинено, а більшість бюджетних видатків переорієнтовано на військові потреби. У 2022–2024 рр. державне фінансування отримували лише термінові відновлювальні роботи або завершення раніше розпочатих етапів, зупинка яких могла призвести до руйнації пам'ятки.

	Приклади	Суть	Результати у 2024 році	Вплив
	Публічні інвестиції	Затверджені секторальні портфелі об'єднують пріоритетні проєкти у стратегічно важливих сферах: • соціальний напрямок (житло, освіта, охорона здоров'я, соціальний захист); • інфраструктура (енергетика, транспорт, водопостачання); • гуманітарне розмінування; • розвиток системи надійних укриттів.	Серед пріоритетних сферу захисту та відновлення культурної спадщини не визначено. В Єдиному проєктному портфелі публічних інвестицій (SPP) є два проєкти, в яких головним розпорядником коштів виступає Міністерство культури (будівництво фондосховища Національного музею народної архітектури та побуту України, нове будівництво споруди подвійного призначення).	Інструмент сфокусований на сфери, визначені Кабінетом Міністрів України – не на відновлення та збереження культурної спадщини.
Донорські програми	UNESCO, ALIPH, World Monument Fund (не вичерпний перелік)	Більша частина фінансування від міжнародних донорів спрямовувалася на проведення фахових тренінгових програм, документування та оцінку руйнувань, забезпечення протипожежних засобами та ін.	Відновлено частину зруйнованої стіни, систему опалення та встановлено 115 м кв. даху Преображенського собору в Одесі, відремонтували фасад головного корпусу та колони вхідної групи, додатково укріпили стелі у постраждалих виставкових залах в Національній художній музеї в Одесі, проєкт часткової консервації даху Свято-Троїцької церкви 1720 р. в Жовкві тощо	Забезпечили реалізацію як екстрених стабілізаційних втручань, так і довгострокових проєктів ревіталізації. Міжнародні організації часто виступали єдиними джерелами фінансування у випадках, де державний або місцеві бюджети були обмежені.

	Приклади	Суть	Результати у 2024 році	Вплив
Ініціативи громадських об'єднань	Спадщина.УА , м. Львів, Save Kharkiv, м. Харків, Франківськ який треба берегти , м.Івано-Франківськ (не вичерпний перелік)	Відновлення окремих архітектурних елементів, так і проєкти, націлені на протиаварійні та реставраційні заходи зі збереження КС.	Для стабілізаційних та консерваційних робіт ініціативі за пів року вдалося залучити €76,000 грантових коштів від 5 міжнародних донорів у Харкові, купівля історичних об'єктів, підготовка для подальшого продажу (палац Гершгоріна на Хмельниччині, палац Щен'ювських на Вінниччині та ін. впродовж останніх 2 років).	У 2022–2024 роках громадські ініціативи стали ключовими виконавцями й ініціаторами проєктів із «твердою» складовою. В умовах обмеженої участі держави та складної бюрократії вони не лише організовували роботи, а й створювали простір для навчання та міждисциплінарної співпраці. Такі ініціативи продемонстрували ефективну модель збереження спадщини на основі горизонтального партнерства, гнучких форматів і стратегічного підходу.

Відтак, є окремі програми чи ініціативи, які виділяють кошти на тверді або м'які проєкти у сфері культурної спадщини. Спільною ознакою цих проєктів є відсутність системного підходу на національному рівні. Основними причинами є:

- обмеженість фінансування;
- фокус діяльності на окремих об'єктах та створення доданої вартості для них з комерційними цілями, або на соціальних об'єктах (школи, житло тощо).

З кожним із цих суб'єктів фонд може співпрацювати у напрямках:

- експертний (поєднання експертизи фонду, наприклад, з інвестиційними проєктами ПІП – детальніше далі);
- інфраструктурний (створення спільних програм з Українським культурним фондом щодо оцифровування спадщини, підготовки ТЕО тощо);
- регуляторний (напрацювання регіональних чи місцевих програм, запровадження податкових пільг для операторів спадщини тощо);
- фінансовий (програми співфінансування або гранти для розвитку місцевих об'єктів спадщини);
- комунікаційний (адвокація змін у нормативно-правовому регулюванні, популяризація внутрішнього туризму тощо).

Механізми інтеграції

Пряма легітимізація

Для досягнення цілей політики необхідною є ознака легітимності інституції. Для цілей роботи УФКС в Україні як органу державної влади або юридичної особи, (спів)засновником якої є держава, потрібним є прийняття спеціального закону або внесення змін до чинних законів, які будуть закріплювати статус Фонду в Україні. Для цього Фонд повинен співпрацювати з Міністерством культури та стратегічних комунікацій, профільним комітетом Верховної ради, Офісом Президента України. Альтернативою є функціонування фонду як приватної ініціативи, участь держави в якому є обмеженою (на рівні включення делегатів до наглядової ради чи консультативно-дорадчого органу при органі влади в Україні (Міністерство культури та стратегічних комунікацій чи Міністерство розвитку громад та територій тощо).

Легітимізація через взаємодію

Мережеві інтервенції через спільні програми, участь у тимчасових спільних комітетах – репутація та підтримка заінтересованих сторін.

Співпраця фонду з іншими ключовими гравцями сектору (в т.ч. державними) створить можливість для партнерства та побудови довгострокового впливу на формування політик у секторі. Крім цього, це додатковий доступ до ресурсів, що мають спільні цілі, але потребують підсилення.

Наприклад, співфінансування (частину коштів забезпечує УКФ, частину УФС – особливо це стосується інституційної спроможності УКФ оголошувати та проводити відкриті конкурси, оцінку, через досвід роботи на ринку.

УФКС натомість може підсилювати ці конкурси експертною оцінкою проєктів у сфері культурної спадщини), партнерство у реалізації програм (освітніх, виставкових чи просвітницьких), інформаційна та адвокаційна кампанія (внесення змін до законодавства чи уможливлення доступу операторів спадщини з України у європейських мережах та конкурсах).

Участь у тимчасових спільних комітетах, що створюються на рівні держави, органів місцевого самоврядування, донорських програм або міжнародних ініціатив.

Постійні руйнування інфраструктури у сфері культури в т.ч. культурної спадщини внаслідок дій Росії під час російсько-української війни вже сформували певні алгоритми дій, які можуть працювати для її відновлення (наприклад, участь UNESCO для відновлення пам'ятки у Львові вул. Стрийська 62, 64, 66, 68 чи Світовий фонд пам'яток (англ. World Monuments Fund) взяв участь у консервуванні будинку Василя Тарновського, пам'ятку національного значення). Водночас знадобилось 13 років для повернення замку у Старому Селі на Львівщині у 2023 році за рішенням суду після неуспішної концесії. Тобто громади часто самостійно вирішують проблеми поствідновлення в межах і у спосіб, який дозволяє їхній бюджет, наявність кадрів тощо. Це вказує на те, що в Україні бракує експертних рад, які мають репутацію в середовищі фахівців, для системної роботи над ефективним і швидшим управлінням спадщиною, особливо тією, яка страждає внаслідок воєнних дій та залучення потенційних донорів та інвесторів для фахового відновлення пам'яток.

Пропозиції взаємодії на рівні громад - тимчасові штаби/комітети при обласних військових адміністраціях за участі експертів Фонду:

- з питань збереження пошкоджених пам'яток;
- з документування воєнних злочинів проти культурної спадщини;
- з координації дій із міжнародними партнерами (UNESCO, ICOMOS, ICCROM тощо).

Це дозволить також уникнути однієї з проблем, про які ми писали вище – фрагментарність змін. Формування єдиної бази експертизи, яка є доступною громадам, буде корисною для тих громад, які не мають досвіду відбудови спадщини, але можуть зіштовхнутись з нею протягом війни будь-коли. Водночас це створить унікальну пропозицію фонду на ринку відновлення в Україні, яка може убезпечити від неефективного використання коштів на відбудову у майбутньому.

Фінансування УФКС

Публічні інвестиційні проєкти:

Державна фінансова підтримка громад через ДФРР

Механізм фінансування відновлення на місцевому рівні заснований на стратегічних планувальних документах. На національному рівні – це оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на період 2021-2027, яка на регіональному та місцевому рівнях втілюється через відповідні регіональні стратегії, стратегії розвитку громад та плани заходів.

Зокрема, одним із завдань Стратегії є здійснення заходів із охорони та збереження культурної спадщини (оперативна ціль 2. Задоволення потреби населення у якісних адміністративних і публічних послугах, п. 34) та сприяння відновленню об'єктів культурної спадщини в регіонах та територіальних громадах, знищених чи пошкоджених внаслідок збройної агресії Російської Федерації, Активізація роботи з номінування об'єктів, цінність яких є унікальною та які потенційно можуть належати до всесвітньої спадщини ЮНЕСКО (оперативна ціль 2. Сильна, спроможна та конкурентоспроможна регіональна економіка, п. 21,22).

Інвестиційні програми і проєкти повинні відповідати Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та Порядку підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку ([Постанова КМУ від 18 березня 2015 р. № 196](#)). Всі програми подаються заявниками через екосистему DREAM.

Заявниками можуть бути центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, агенції регіонального розвитку. Попередньо заявки розглядають місцеві адміністрації (комісії у їх складі).

Основними умовами є:

- загальна кошторисна вартість проєктів будівництва понад 10000 тис. гривень, а для інших проєктів – понад 1000 тис. гривень;
- наявність затвердженої в установленому законодавством порядку проєктної документації (для проєктів будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт);
- співфінансування з місцевих бюджетів не менше, ніж на 10%;
- спроможність суб'єктів, на фінансування об'єктів яких залучаються кошти державного фонду регіонального розвитку, забезпечувати подальше власне фінансування та їх утримання за рахунок коштів місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством.

За результатами проведення оцінки та відповідності інвестиційних програм і проєктів вимогам законодавства Мінрегіон на підставі рішення відповідної комісії та з урахуванням інвестиційних програм і проєктів, що мають на меті розвиток регіонів, рішення приймає Мінрегіон.

На сайті Міністерства розвитку громад та територій України вказано про потенційне реформування механізму шляхом формування 3 кошиків: бюджет участі (після розгляду проєктів комісією громадяни можуть безпосередньо голосувати за проєкт через портал «Дія»), кошти ЄС (виключно для потреб відновлення, відбудови та модернізації органів місцевого самоврядування зараховуються до спеціального фонду ДФРР і спрямовуються у вигляді субвенцій громадам/областям на реалізацію програм у найбільш постраждалих регіонах/громадах), третій – гарантії за кредитами для громад. Але наразі ці зміни не набули чинності.

Система публічних інвестицій (ПІП)

Комплексний нормативний, інституційний й інформаційно-аналітичний механізм, який забезпечує ефективне планування, оцінку, відбір, реалізацію, моніторинг і контроль публічних інвестиційних проектів та програм. Основна мета – забезпечити цільове, результативне та прозоре використання бюджетних коштів для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Механізм, створений для забезпечення стратегічного, прозорого та ефективного використання публічних ресурсів на проекти, які мають високий суспільний ефект, і передбачає участь як центральних органів виконавчої влади, так і органів місцевого самоврядування.

Система впроваджується через кілька ключових процедур, зокрема:

- середньострокове планування (затверджено Постановою КМУ від 28 лютого 2025 р. № 294);
- систему відбору проектів, формування портфелів
- розподіл ресурсів;
- моніторинг ефективності;
- управління ризиками;
- залучення заінтересованих сторін.

У формуванні середньострокового планування Мінекономіки – головний координатор, інші міністерства готують свої пропозиції. Подавати проекти до відбору можуть орган державної влади, орган місцевого самоврядування, підприємство, установа, організація державної чи комунальної форми власності, суб'єкт господарювання, у якого державна частка більше 50%.

Ініціаторами програми можуть бути:

- міністерство;
- орган місцевого самоврядування.

Підготовка проектної пропозиції

Ініціатор розробляє проект, проводить стратегічне, економічне, фінансове, управлінське та комерційне обґрунтування. Для цього потрібно:

- заповнити дані у Єдиній інформаційній системі управління публічними інвестиціями;
- підготувати попереднє техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) для всіх проектів;
- якщо вартість проекту перевищує 50 млн грн – підготувати повне ТЕО (крім державно-приватного партнерства), яке передбачає деталізацію обґрунтувань.

Масштабний проект – проект з орієнтовною вартістю понад 400 млн грн.

Лише ті програми, що включені до єдиного проектного портфеля, можуть отримати фінансування з держбюджету, місцевого бюджету або відповідні гарантії (державну підтримку). Програми місцевого та регіонального рівня, що не потребують фінансування з держбюджету, можуть реалізовуватись після включення до єдиного проектного портфеля регіону/громади.

До програми під час підготовки:

- на місцевому рівні можуть бути включені проекти, які внесені до галузевого (секторального) проектного портфеля територіальної громади;
- на регіональному рівні можуть бути включені проекти, які внесені до галузевого (секторального) проектного портфеля регіону та до єдиного проектного портфеля публічних інвестицій територіальної громади;
- на державному рівні можуть бути включені проекти, які внесені до галузевого (секторального) проектного портфеля держави.

В [Єдиному проектному портфелі публічних інвестицій \(SPP\)](#) є два проекти, в яких головним розпорядником коштів виступає Міністерство культури (будівництво фондосховища Національного музею народної архітектури та побуту України, нове будівництво споруди подвійного призначення). Будівництво Державного музею-архіву народної культури Українського Полісся у місті Києві визнали таким, що не відповідає потребам воєнного часу (бюджет 109 533,416 тис. грн, навіть наявне ТЕО 2023 року Києві). Справедливо припустити, що інструмент ПІП наразі обмежено доступний для сфери культури.

Залежно від моделі фонду спадщини можливі декілька моделей співпраці (або їх поєднання) в межах впровадження публічних інвестиційних проектів:

- фонд готує проекти, які можуть бути включені до середньострокового плану, та подає пропозиції до МКСК чи Кабінету Міністрів України для впровадження ПІП на основі визначених сторонами пріоритетів (ТЕО, проектна документація тощо);
- фонд відповідає за реалізацію програми публічних інвестицій (організацію та проведення закупівель, укладення договорів, реалізацію технічних завдань), є виконавцем проекту;
- фонд співфінансує частину проектів, які Стратегічна інвестиційна рада обирає до впровадження.

Європейські програми

Програми та фонди ЄС, фінансовані з бюджету ЄС, – це фінансові інструменти, створені Європейським Союзом, щоб підтримати різні сфери політики та проектів у державах-членах (структурні фонди). Ці програми мають сприяти зростанню, згуртованості, екологічній стійкості, дослідженням, освіті тощо, даючи користь як окремим країнам ЄС, так і ЄС загалом. Зазвичай, їх фінансують із довгострокового бюджету ЄС, відомого як багаторічна фінансова програма (англ. Multiannual Financial Framework (MFF), яка розподіляє ресурси на певний період (переважно сім років).

Важливо зазначити, що ці програми кроссекторальні, переважно вони мають на меті підтримати кілька сфер, які взаємодіють між собою (цифровізація публічних послуг і підтримка МСП, розвиток туризму та цифровізація культурних фондів тощо). Водночас є також програми, які підтримують конкретні сфери. Наприклад, національна операційна програма підтримки культури в Італії має за основну мету підвищити привабливість культурної спадщини менш розвинених регіонів Італії та сформувати більш стійкий туристичний попит і відповідну культурну активність, а також підтримувати та сприяти зміцненню креативних і культурних підприємств. Операційна програма, що фінансує відновлення культурної спадщини в Україні, що постраждала внаслідок воєнних дій, може бути одним із заходів УФКС.

Елементи (умови участі, бюджет тощо) будь-яких європейських програм мають бути частиною єдиної логіки інтервенції (англ. intervention logic). Це процес побудови логіки втручання (планування заходів програми), який робить її цілісною й використовує інструменти аналізу та планування (як-от аналіз контексту, державної політики, заінтересованих сторін, проблем і ризиків), які покращують дизайн інтервенції й дають змогу здійснювати релевантне, реалістичне та ефективне управління, орієнтоване на результат.

У позаконкурсному відборі проєктів повинно бути прозоро визначено перелік пріоритетних проєктів, які можуть фінансуватись в межах програми та відповідають критеріям:

1. Обґрунтування пріоритетного відновлення об'єкта за кошти програми;
2. Наявності проєктної документації, яка підготовлена в прозорий спосіб та із залученням фахових сторін;
3. Бюджет відновлення відповідає портфелю проєктів в межах програми;
4. Інституційна спроможність команди проєкту реалізовувати відновлення;
5. Прозорість відстежування результатів.

У межах проєкту можливе фінансування освітніх заходів з підвищення екологічної свідомості та/або співпраці з партнерами з інших держав-членів, країн-кандидатів чи асоційованих країн — з обміном знаннями, досвідом і консультаціями, якщо це безпосередньо стосується реалізації проєкту.

Моделі співпраці фонду з ЄС на рівні операційних програм:

- фонд може виступати як національний орган з реалізації операційних програм, що частково або повністю дофінансовуються ЄС, забезпечуючи прозоре управління коштами, відповідність проєктів європейським пріоритетам і звітність за міжнародними стандартами;
- фонд може набути функції спеціалізованого оператора для проєктів, що стосуються виключно культурної спадщини — зосереджуючись на реставрації, цифровізації, охороні пам'яток та посиленні локальних спільнот через культурну ідентичність. Такий підхід дозволить поєднати локальну експертизу з фінансовими та технічними інструментами ЄС (приклад - Програма Creative Europe. ЄС через програму Creative Europe підтримує українські культурні ініціативи, зокрема через спеціальні гранти для підтримки переміщених осіб та культурного сектору України. Проєкти, такі як ZMINA: REBUILDING та Culture Helps, сприяють інтеграції українських митців та культурних організацій у європейський культурний простір).

Висновки та рекомендації

В Україні є досвід пілотування ініціатив, які сформувались у державні інституції. Цей аналіз наводить перелік основних викликів, з якими можуть зіштовхуватись пілотні (нові) ініціативи в публічному управлінні: відсутність репутації та достатньої підтримки заінтересованих осіб; закритість роботи і надмірна політизація діяльності; відсутність належної і регулярної комунікації про зміни, до яких долучається команда пілота, а також яскрава комунікація без сенсу; інституційна спроможність не забезпечена достатньою експертизою, яка має вплив на внутрішні процеси, а також перешкоджає впровадженню результатів назовні. Ключовими ознаками пілотів, що інституціоналізувалися, є легітимність, репутація та передбачуваність, інституційна спроможність та прозорість.

Інституціоналізація не є лише процесом створення нової організації. Вона також передбачає вбудовування новоствореної інституції в існуючу інституційну архітектуру. Це вимагає чіткого розмежування повноважень, усунення можливого дублювання та узгодження механізмів координації з уже діючими структурами, такими як профільні міністерства, агенції, фонди чи органи контролю. У цьому документі наведено приклади співпраці Фонду для набуття легітимності, мережевої співпраці та фінансової підтримки діяльності Фонду.