



# ЯК ПОБУДУВАТИ СИСТЕМНУ СПІВПРАЦЮ МІЖ ДЕРЖАВОЮ ТА ГО У ПИТАННЯХ ПРОСУВАННЯ СУЧАСНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЗА КОРДОНОМ

*Стратегічний бриф. Програма ЄС –  
Східного партнерства «Культура і  
креативність»*

---

## №11



25/07/2017

---

Дарія Вдовіна  
Альберт Саприкін  
Оксана Боровець  
Тетяна Манзюк  
Дарця Тарковська  
Наталя Целюба  
Марічка Чічкова

## ВИКОНАВЧЕ РЕЗЮМЕ

Промоція культури країни за кордоном – невід'ємна частина політики більшості європейських країн. На сьогодні державна політика України у цьому питанні потребує підвищення ефективності, можливість якого показують окремі приклади успішної співпраці держави з громадськістю.

Діючі державні органи, відповідальні за промоцію сучасної української культури за кордоном:

- Управління міжнародного співробітництва Міністерства культури;
- Міністерство закордонних справ (Відділ культурної дипломатії);
- Державний комітет телебачення і радіомовлення.

Основні проблеми реалізації ефективної політики промоції культури за кордоном:

- застарілість/обмеженість/відсутність фінансових інструментів у державному секторі, що призводить до негнучкості планування та несвоєчасності фінансування культурних проектів;
- відсутність у окремих чиновників навичок адміністрування та сучасного менеджменту.

Рішення: **створення Українського Інституту** – неурядової установи, що працює на засадах партнерства з державою та частково, але не виключно фінансується з бюджету країни.

**Головна мета** створення Інституту – започаткування нових механізмів для ефективної промоції української культури за кордоном, а також вирішення низки внутрішніх проблем між державним та недержавним секторами, що гальмують розвиток культурної дипломатії.

## КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ УКРАЇНСЬКОГО ІНСТИТУТУ

– запровадження грантових програм підтримки проектів із просування української культури за кордоном;

– створення освітніх програм та майданчиків для комунікації представників державного апарату та діячів і менеджерів культури з громадського сектору;

– медіація процесів вдосконалення нормативно-правової бази для реалізації проектів культурної дипломатії;

– координація участі України у масштабних міжнародних ярмарках, фестивалях, виставках, конференціях;

– започаткування мережі іноземних офісів та вироблення юридичних і концептуальних засад їхньої діяльності.

**Основними засадами** Українського Інституту мають стати автономність і прозорість існування за допомогою Наглядової ради з прозорою системою призначення членів. Автономність Інституту передбачає унеможливлення впливу державних установ на проектну діяльність Інституту, але не виключає посередництво Наглядової ради в консультативному порядку.

## ПЕРЕВАГИ СТВОРЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО ІНСТИТУТУ

– запровадження системної комунікації державних інституцій і громадських організацій;

– виведення культурної сфери за рамки міністерського адміністрування;

– створення умов для незалежного формування експортного культурного контенту;

– створення прозорих механізмів грантової, тендерної підтримки окремих діячів та організацій культурного сектору;

– включеність сучасної української культури до глобальних культурних процесів

Культурні ініціативи з переважно цілісним баченням прогресивно-репрезентативного курсу зовнішньої культурної політики України є здебільшого активістськими і діють власними зусиллями, поза діалогом з державою. Головними проблемами цих ініціатив є юридичне, фінансове та ресурсне “голодування”.

З іншого боку, державний апарат показує себе часто неспроможним до якісної і системної промоції української культури за кордоном.

Створення Українського інституту у запропонованій конфігурації повинне стати відповіддю викликам у побудові системної співпраці між державою та громадськими організаціями у питаннях просування сучасної української культури за кордоном.

## ВСТУП

Міжнародна культурна мапа здатна приємно здивувати своїм розмаїттям, адже для більшості європейських країн промоція культури за кордоном є невід'ємною частиною інтернаціональної політики та формою комунікації. Поки що у державній політиці України відсутня прозора система взаємодії з громадським сектором, що суттєво знижує її ефективність. Проте за останні кілька років з'явилися й приклади успішної співпраці. Так, у 2016 році для представлення України на Франкфуртському книжковому ярмарку міністерства культури і закордонних справ об'єднали зусилля з Українською асоціацією видавців і трьома найбільшими літературними подіями в Україні: Книжковим Арсеналом, Львівським Форумом Видавців та Meridian Czernovitz. На думку фахівців, цей крок вивів українське книговидання на новий якісний рівень міжнародної репрезентації<sup>1</sup>. За рік до того про повну неспроможність держави виконати взяті на себе зобов'язання щодо того ж таки Франкфуртського ярмарку публічно заявляли експерти і волонтери, змушені в екстрених умовах та власними силами налагоджувати роботу національного стенду<sup>2</sup>. Можливо, саме висловлення публічного невдоволення, відкриті дискусії та критика цієї ситуації з боку громадського сектору у 2015 році спонукали державні інституції переглянути свою політику й активніше ініціювати співпрацю у 2016 році.

Дане дослідження порушує питання того, як від поодиноких успішних кейсів перейти до системних змін у співпраці держави та громадськості в просуванні сучасної української культури за кордоном.

## ПОТОЧНА СИТУАЦІЯ І ВИКЛИКИ

На сьогодні відповідальність за промоцію сучасної української культури за кордоном поділяють між собою Управління міжнародного співробітництва Міністерства культури, Міністерство закордонних справ (культурно-інформаційні центри, аташе при посольствах та відділ культурної дипломатії), Державний комітет телебачення і радіомовлення. Підтримку книговидання, перекладацької школи та пропагування української літератури на міжнародному рівні через виставки, поетичні фестивалі та інші мистецькі заходи закладено до місії Інституту книги<sup>3</sup>, про початок функціонування якого міністр культури оголосив у вересні

<sup>1</sup> Дана Павличко, Антон Мартинов: [Як Україна показала себе на 68-му Франкфуртському книжковому ярмарку. Думка видавців](#). – УП. Культура. – 26 жовтня 2016 р.

<sup>2</sup> Ольга Жук: [Франкфурт: як держава знову виїжджає на волонтерах](#). – УП. Культура. – 22 жовтня 2015 р.

<sup>3</sup> [www.facebook.com/pg/UkrainianInstituteBooks/about/](http://www.facebook.com/pg/UkrainianInstituteBooks/about/)

2016 р. Наразі Інститут перебуває на етапі становлення, триває конкурс на посаду директора<sup>4</sup>, тож про досягнення новоствореної інституції говорити зарано.

Проривом у цій сфері можна вважати створення у 2016 р. відділу культурної дипломатії при МЗС, який надав підтримку близько 50 культурним інституціям та ініціативам на рівні вирішення логістичних питань, візового сприяння, консультування та рекомендацій, допомоги у пошуку партнерів і спонсорів, комунікаціях з посольствами<sup>5</sup>. Функціонування відділу виявило низку перешкод на шляху до ефективної співпраці між громадськими організаціями та державними структурами у питаннях культурної дипломатії за кордоном. До прикладу, згідно з Постановою про порядок використання коштів на імідж, МЗС поки що має змогу фінансувати культурні проекти, пов'язані виключно із українською діаспорою<sup>6</sup>. У той час, як цільовою аудиторією культурної дипломатії мають бути не лише і не стільки українські співвітчизники, як іноземці, які мало що знають про Україну чи мають про неї спотворене уявлення.

Респонденти, опитані для даного дослідження, пов'язують проблеми сектору з двома атавістичними пострадянськими практиками державної системи<sup>7</sup>:

1. ідеологічними амбіціями окремих груп чиновників, які схильні розглядати «управління культурою» не з точки зору сучасного менеджменту та адміністрування, а радше як персоналізоване одноосібне право формувати контент, який насправді мав би створюватися громадським сектором та експертним середовищем;

2. частковою застарілістю, обмеженістю чи відсутністю ефективних фінансових інструментів у державному секторі, що породжують негнучкість планування та несвоєчасність фінансування культурних проектів.

## РІШЕННЯ: СТВОРЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО ІНСТИТУТУ

Одним із рішень зазначених вище проблем може стати створення Українського Інституту – неурядової установи, що взаємодіяла би з державою на партнерських умовах та значною мірою (проте не виключно) підтримувалася б

---

<sup>4</sup> Читомо: [У Міністерстві культури оголосили конкурс на директора Інституту книги](#). – 12 травня 2017 р.

<sup>5</sup> Інтерв'ю Олі Жук, Annexes.

<sup>6</sup> Постанова [Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки забезпечення міжнародного позитивного іміджу України та здійснення заходів щодо підтримки зв'язків з українцями, які проживають за межами України](#).

<sup>7</sup> Інтерв'ю Олі Жук, Annexes.

фінансово й ресурсно державою. Прикладом можуть бути діючі в Україні іноземні культурні інституції. Часто саме вони підтримують візити митців і культурних діячів своїх країн до України – з виступами, виставками, виставами, участю в фестивалі чи творчій колаборації. Програми масштабних міжнародних культурних подій в Україні значною мірою залежать і формуються саме на основі такої підтримки. У такий спосіб інституції налагоджують мережеву співпрацю митців/ГО своїх країн та їхніх українських колег, що позитивно впливає як на імідж цих держав, так і на розвиток культурного сектору загалом.

Варто зазначити, що Мінкульт презентував концепцію створення Українського Інституту (Інституту Тараса Шевченка) ще в червні 2015<sup>8</sup>. Попри наміри створити Інститут до кінця року, відповідний законопроект був опублікований на сайті Мінкульту 13 квітня 2016<sup>9</sup>, а 9 лютого 2017 Міністр закордонних справ України Павло Клімкін презентував бачення та напрацювання МЗС з цього питання<sup>10</sup>. Планується, що Український Інститут буде не безпосередньою складовою МЗС, але структурно пов'язаний саме з цим державним органом влади. Зараз триває робота над проектом Статуту, на основі якого діятиме Інститут, та формування Наглядової ради<sup>11</sup>.

Автори даного брифу вважають, що допомогти у випрацюванні моделей діяльності майбутнього Українського Інституту можуть best practices наших найближчих сусідів. Вдалим кейсом продуктивної взаємодії держави та недержавних установ у промоції власної культури за кордоном є Польський Інститут. Форми та види взаємодії залежать від пріоритетів культурної політики та спираються на вже апробовані механізми, наприклад, оголошення open call'ів і надання грантової підтримки. Польський Інститут приймає на розгляд аплікації раз на квартал – на загальних підставах від українських та польських організацій. Рішення про підтримку ухвалює Експертна рада, яка збирається для того, аби обговорити проекти та сформувати квартальний бюджет. За словами представників Польського Інституту, співпраця з ГО складає близько 50% усіх підтримуваних проектів. Польський Інститут є представництвом МЗС Польщі, а в багатьох місцях – і відділом культури та науки при Посольствах.

На думку авторів брифу, новостворена установа повинна керуватися державними пріоритетами та потребами і водночас мати достатню автономію, що не лише сприятиме покращенню якості пропонованого за кордоном культурного продукту, але й допомагатиме вирішувати системні проблемні

---

<sup>8</sup> В'ячеслав Кириленко: [Рішення про створення Українського інституту буде ухвалено до кінця року](#). – 11 червня 2015 р.

<sup>9</sup> Проект Закону [“Про український інститут”](#).

<sup>10</sup> Міністерство закордонних справ: [Український інститут. М'яка сила для просування сучасної України у світі](#). – 9 лютого 2017 р.

<sup>11</sup> Павло Клімкін: [Культурна дипломатія України від МЗС](#).

питання взаємодії неурядових та державних акторів, що опікуються його просуванням. Цю автономію може забезпечити Наглядова рада – керівний колегіальний орган, до складу якого повинні увійти авторитетні представники медіа та громадськості, що працюють у сфері культури, а також юрист, покликаний стежити за встановленням і дотриманням чітких правових засад діяльності Інституту. Їхнє призначення повинне відбуватися максимально прозоро і зрозуміло, аби забезпечити високий рівень довіри до рішень даного органу. Детальна процедура має бути прописана в установчих документах, проте неодмінними її елементами мають стати:

- лімітований термін перебування (3 роки);
- призначення не більше 2 термінів поспіль;
- право для громадських організацій висувати до складу своїх представників.

Проектну діяльність Інституту здійснює виконавчий орган – команда менеджерів на чолі з Директором, що підпорядковується Наглядовій раді. МЗС та інші державні структури можуть впливати на діяльність Інституту виключно за допомогою Наглядової ради в консультативному, а не директивному порядку. Також при Інституті можуть бути створені експертні ради за окремими сферами діяльності (театр, література, культурна спадщина і т.д.).

Ключові завдання, на яких повинен зосередитись Український Інститут на початку своєї діяльності:

- запровадження грантових програм підтримки проектів із просування української культури за кордоном;
- створення освітніх програм та майданчиків (круглих столів тощо) для комунікації представників державного апарату та діячів і менеджерів культури з громадського сектору;
- медіація процесів вдосконалення нормативно-правової бази для реалізації проектів культурної дипломатії;
- координація участі України у масштабних міжнародних ярмарках, фестивалях, виставках, конференціях;
- започаткування мережі іноземних офісів та вироблення юридичних і концептуальних засад їхньої діяльності.

Для встановлення довіри представників громадського сектору – потенційних партнерів та союзників – Українському Інституту варто з самого початку забезпечити загальну доступність інформації про реалізацію поточних та звітностей вже завершених проектів (зокрема, прозорі показники та звіти з розподілу та реалізації коштів), а також створити сучасні інструменти онлайн-комунікацій (платформи, сайти тощо) з ГО та між ГО й урядовими організаціями відповідного сектору.

Таким чином, створення Українського Інституту дозволить започаткувати нові механізми для ефективної промоції української культури за кордоном, а



також вирішити низку окреслених вище внутрішніх проблем між державним та недержавним секторами, що гальмують розвиток культурної дипломатії.

## ПЕРЕВАГИ СТВОРЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО ІНСТИТУТУ

1. початок системної комунікації державних інституцій та громадських організацій, формування спільності дискурсів, парадигм, понятійно-термінологічного апарату та культури взаємодії між представниками культурного сектору, у тому числі, завдяки росту компетентності кадрів;

2. актуалізація розпочатої раніше процедури виведення культурної сфери за рамки міністерського адміністрування. створення можливостей для незалежного формування експортного культурного контенту;

3. створення механізмів відкритого, прозорого відбору для грантових, тендерних програм, резиденцій окремих діячів та організацій культурного сектору;

4. розвиток тривалих інституційних відносин та включеність сучасної української культури і Українського Інституту, який її репрезентує, до більш глобальних культурних процесів.

## АЛЬТЕРНАТИВИ

У пошуках альтернативних шляхів розвитку відносин між державою та громадськими організаціями у питаннях просування сучасної української культури за кордоном зіштовхуємося із обмеженим горизонтом можливостей. З одного боку, право опікуватись цими питаннями можна цілком залишити в компетенції держави та існуючих інституцій. Іншою можливістю є повна відмова від взаємодії державного та громадського сектору у даній сфері, що передбачала б ринкову схему постачання українського культурного продукту. Кожна із опцій має як позитивні аспекти, так і суттєві недоліки.

**Альтернатива №1: Залишити функцію налагодження співпраці з ГО в культурній дипломатії України за існуючими державними інституціями**

Поки Український Інститут не розпочав повноцінну роботу, громадський сектор може взаємодіяти з існуючими державними інституціями, в першу чергу – управлінням публічної дипломатії МЗС. Офіційні контакти є на сайті МЗС<sup>12</sup>, а для вирішення оперативних питань можна зв'язуватися з командою культурної

---

<sup>12</sup> Міністерство закордонних справ України: [Департаменти та управління](#).

дипломатії у соціальних мережах<sup>13</sup>. Варто врахувати, що для отримання підтримки посольств України в майбутньому році ГО варто починати діалог і спільно планувати проекти вже на початку поточного року.

Позитивними аспектами цієї схеми є факт її реального існування і можливості вже зараз користуватись її ресурсом. Одночасно з тим, подібна система наразі не вирішує визначених даним брифом проблем. Відтак, ГО у будь-якому разі будуть змушені самотужки ініціювати та форсувати зміни у ідеологічному та практичному напрямках реформування сфери культурної дипломатії в Україні через механізми адвокації, просвітницьку діяльність, ініціювання спільних заходів для представників громадського та державного сектору, написання законопроектів, офіційних пропозицій та інших інструментів налагодження діалогу.

### **Альтернатива №2: Вільний ринок – єдиний регулятор процесів постачання українського культурного продукту за кордон**

За умов функціонування принципів вільного ринку на культурній арені українські громадські організації повинні діяти максимально автономно у питаннях здійснення власних проектів за кордоном, спираючись на недержавні джерела фінансування та не орієнтуючись на співпрацю із державою та її фінансову підтримку. Подібна схема передбачає мінімальну підзвітність та відсутність перехресного втручання у діяльність державних та недержавних інституцій.

Подібна схема наразі видається недоречною у власній реалізації з багатьох причин, серед яких: відсутність достатнього ресурсу у багатьох громадських організацій, що є цікавими за своєю суттю, але не достатньо потужними за своїм фінансовим, кадровим та іміджевим капіталом для самостійної реалізації закордонних проектів. Нераціональним також є обмеження вже існуючого інституційного ресурсу державного рівня, тощо.

## **ВИСНОВКИ**

Попри позитивне зростання активістських культурних ініціатив на різних рівнях бюджетування: грантова зацікавленість, локальне фінансування, приватні інвестиції, краудфандингові платформи, фінансування МЗС, ці ініціативи з переважно цілісним баченням прогресивно-репрезентативного курсу зовнішньої культурної політики України діють здебільшого власними зусиллями (поза діалогом із державним апаратом) та опиняються у ситуації неповної законодавчо-правової поінформованості та «ресурсного голодування». У той же час державним інституціям, що мають у розпорядженні значні ресурси, досить

---

<sup>13</sup> [Культурна дипломатія України від МЗС / Ukraine's Cultural Diplomacy by MFA](#)

складно якісно і послідовно просувати сучасну українську культуру за кордоном без залучення до процесу громадського сектору та неурядових культурних ініціатив. Відтак робота над розбудовою системної співпраці між державою та ГО у питаннях культурної дипломатії є наріжним каменем достойної репрезентації України за кордоном та ефективної роботи усіх акторів цього процесу.

З огляду на висвітлені вище аспекти, саме створення Українського Інституту у запропонованій конфігурації може стати відповіддю викликам у побудові системної співпраці між державою та громадськими організаціями у питаннях просування сучасної української культури за кордоном.

## ДОДАТКИ

Розшифровки інтерв'ю (усі тексти вчитані та погоджені до публікації респондентами):

- Анна Тен – незалежна кураторка ([текст](#))
- Ірена Карпа – аташе у справах культури у Франції ([текст](#))
- Олена Правило – представниця ГО «Active Citizens» та фасилітаторка ([текст](#))
- Ольга Жук – керівниця відділу культурної дипломатії при МЗС<sup>14</sup> ([текст](#))
- Ірина Вікирчак – керівниця українського бюро програми ЄС «Креативна Європа»<sup>15</sup> ([текст](#))

---

<sup>14</sup> На момент публікації дослідження Ольга Жук залишила свою посаду у відділі Культурної дипломатії.

<sup>15</sup> На момент публікації дослідження Ірина Вікирчак відмовилася подовжувати контракт з Міністерством Культури на посаді керівниці бюро програм Європейського Союзу «Креативна Європа».

## Післямова

Стратегічні брифи – результат ініціативи Програми ЄС – Східного партнерства з накопичення потенціалу культурного сектору, що тривала впродовж 2016-2017 років. В рамках ініціативи 240 асоціатів Програми з регіону мали можливість пройти 8 тренінгів з бізнес менеджменту для діячів культури, що тільки починають свій кар'єрний шлях. Завдання стратегічних брифів полягало у тому, щоб допомогти їм усвідомити свою роль як професіоналів у наданні стислих і нейтральних стратегічних рекомендацій у сфері своєї компетенції. Завдання полягало у тому, щоб визначити проблеми сектору, запропонувати можливі шляхи вирішення, підтримати критичне мислення, аналіз стратегій на основі фактологічних даних та сформулювати рекомендації. Темі були обрані й пропрацьовані асоціатами самостійно.

*Доповідь розроблено за підтримки Програми ЄС та Східного партнерства «Культура і креативність». Зміст цього звіту не відображає офіційну думку Європейського Союзу. Відповідальність за інформацію та погляди, виражені в публікації, лежить на авторах дослідження.*

