

23 квітня 2021

Лариса Мудрак: «Проситиму, щоб друге голосування за виконавчого директора УКФ було відкрите»

Український культурний фонд - одна з найбільших і найголовніших культурних інституцій, започаткованих державою 2017-го. З того часу УКФ пережив чималу турбулентність. Період чи не наймасштабнішої наразі зміни **виконавчого директора** Юлії **Федів** на нового очільника фонду.

Перший конкурс де-факто провалено. Напередодні другого УКФ отримав нового **очільника наглядової ради** - Ларису Мудрак. Досвідчена комунікаційниця, вона, втім, **не має трьох років досвіду очільництва культурних інституцій** - що в реаліях нашої країни може прямо позначитися на її подальшій роботі. Ми поговорили з Мудрак про новий конкурс, стратегію розвитку УКФ, тренди української культури за президентства Зеленського.



Соня Кошкина, Шеф-редактор LB.ua



1. «Підставою для оскарження (призначення, - рад.) може бути що завгодно. Я готова пояснювати свій масштаб можливостей»

Як відбувалося ваше призначення головою наглядової ради Українського культурного фонду? Чому саме ви?

Призначення відбувається голосуванням наглядової ради, до якої я на той момент не була дотична, а затверджує його Міністерство культури та інформаційної політики.

Чому я – не знаю. Усі кандидатури були прекрасні (окрім Мудрак, номінувалися ще Лілія **Млинаруч** і Лариса **Латипова**).

...Щодо мене, то я маю **великий досвід державного менеджменту**: створення пресслужби нового демократичного типу за часів президента Ющенка, заступництво голови Національної ради з питань телебачення й радіомовлення, працювала представником від України в інформаційному комітеті Ради Європи. Була головним редактором кількох видань. Консультую політиків, бізнес, громадські організації нині. Можливо, це теж вплинуло на вибір міністерства.

У кваліфікаційних вимогах до посади написано, що людина, яка очолює наглядову раду УКФ, повинна мати мінімум три роки досвіду на керівних посадах у культурній сфері. У вас таких трьох років точно немає.

Виключно культурної сфери – ні.

Але я прямо була пов'язана зі створенням **багатьох масштабних культурних проєктів періоду президента Ющенка**. І з

- 1) відродженням гетьманської столиці **Батурина**,
- 2) становленням і супроводом музейного **комплексу Голодомору**, і
- 3) до створення **Мистецького Арсеналу 2005-2010** рр. **я була напряму дотична**.

Як, власне, і до інших культурних проєктів, оскільки була керівником **Департаменту інформаційної політики**, і це входило в мої повноваження.

Я вже не кажу про волонтерську роботу.

Тобто **знаю зсередини весь процес створення проєкту на держрівні: від початку і до кінця**.

Якщо говорити **про власну діяльність**,

- 1) 14-й рік я є віцепрезидентом фонду **“Благодійна Україна”**. **Це кращі благодійні практики по всій Україні**. Їх теж можна зарахувати до мережевого процесу. Бо все це пов'язано з медійною, культурною, благодійною діяльністю.
- 2) Крім того, **я волонтерила і фактично рік навіть була виконавчим директором Odessa Classics**. Допомагаю їм і зараз...
- 3) У мене був власний **Діалоговий клуб**.

Я вірю в культуру діалогу. Поштовхом до цього був Аспен - семінар у 2014-му, та комунікаційні воркшопи у США у 2015 році. Сутність навчання – це якраз важливість відкритого діалогу в суспільстві. Тому що, як на мене, ми не дуже навчені культури діалогу, поваги, довіри. І, власне, це я робила сама в межах своєї піаркампанії Win Win Communication. Завжди підтримувала і підтримую різні сфери культури: художників, культурних діячів тощо. Тому вважаю, що і державний, і профільний досвід можуть бути опорними на новій посаді.



Фото: Національний центр «Український дім»

Я не заперечую **ваш величезний досвід**, про який наразі йшлося. Суто з **юридичного погляду ви не маєте трьох років досвіду на вищих керівних посадах у культурній сфері**. Питання в тому, чи може цей момент бути підставою для оскарження призначення.

Підставою для оскарження може бути все що завгодно. Усе залежить від опонентів. У нашій країні можна оскаржувати будь-що. І це абсолютно нормально.

Я готова пояснювати свій **масштаб можливостей і розуміння**, спираючись на той досвід, який маю.

УКФ курує профільне міністерство **Олександра Ткаченка**. Вас вважають його креатурою. Чи була з ним розмова перед призначенням?

Звичайно.

Про що ви розмовляли? Які перед вами ставились цілі/завдання?

Олександр (Ткаченко – Ю.Т.) **не ставив ні цілей, ані завдань.**

До призначення він у мене запитав,

- 1) як я оцінюю діяльність фонду,
- 2) яку роль він зіграв,
- 3) чи виконана стратегія, на мою думку.

Тому що **я займаюся стратегуванням** і **допомогою в стратегуванні на різних рівнях. Зокрема і політичному.**

А вже після призначення ми говорили якраз про особливості роботи наглядової ради, про необхідність проведення якомога швидше другого конкурсу, у визначених законом і процедурою межах. Говорили про розвиток і дотичність стратегії. Як вона мала б виглядати на майбутнє.



Фото: facebook/Larisa Mudrak

2. «Я вважаю навіть кримінальним процесом, якщо хтось із учасників наглядових рад втручається в операційну діяльність інституції»

Власне про конкурс і поговоримо. 16 квітня завершилося подання заявок на [другий конкурсний відбір на посаду виконавчого директора УКФ.](#)

Так. 19 кандидатів подали документи на конкурс. 21 квітня наглядова рада провела перший етап конкурсу - технічний відбір, з огляду на кваліфікаційні

критерії та юридичні вимоги до другого етапу конкурсу допущені 12 кандидатів.

- 1) Берковський Владислав
- 2) Журавчак Олександр
- 3) Кужельний Микола
- 4) Кучменко Наталія
- 5) Міранков Сергій
- 6) Негрієнко Роман
- 7) Осадча Ірина
- 8) Рагімова Анастасія
- 9) Румко Жанна
- 10) Снегур Вікторія
- 11) Соснов Олег
- 12) Стебельська Оксана.

Другий фінальний етап конкурсу в режимі співбесід призначено на 27 квітня, 10:00. Засідання транслюватиметься в режимі реального часу на YouTube сторінці Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ».

У сфері культури були випадки, коли перший конкурс не відбувався, другий з невідомих причин зависав. Чи не буде так цього разу?

Сподіваюсь, що не буде. Від себе я зроблю все можливе, щоб він не зависав. Рамки визначені. Ми якраз теж говорили з Олександром Ткаченком, що стабілізація роботи інституції має відбутися якнайшвидше. Отже, маємо надію, що 27 квітня виконавчого директора має бути обрано на фіналі конкурсу.

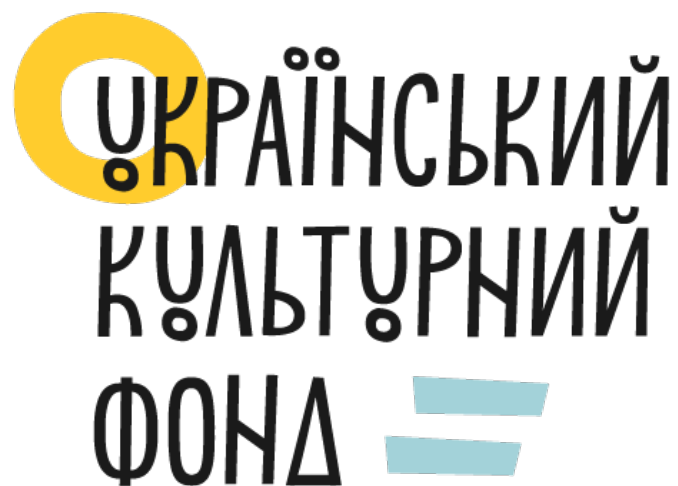


Фото: ucf.in.ua

Я дивилася трансляцію першого конкурсу в прямому ефірі. М'яко кажучи, перегляд провокував питання щодо компетентності наглядової ради. І, логічно, не тільки в мене. Чи може бути змінений її склад за нового очільника наглядової ради? Про норми закону знаю, але хоча б частково?

Очільник наглядової ради не може ініціювати питання про зміну (складу наглядової ради - С.К.). Наглядова рада за кількості 9 людей складається з: двох людей від Президента, двох – від Мінкультури, двох – від громадського культурного середовища, двох – від закладів культури і голови фонду. Зараз у складі – восьмеро людей, і все відбувається за регламентом.

Зміна складу можлива, якщо хтось складе повноваження за власним бажанням, як це зробив [пан Захаревич](#). Я так розумію, що він не міг їх виконувати за станом здоров'я. Я дякую йому за попередню роботу. Ще зміна складу можлива через оскарження процедури призначення, коли була доведена її невідповідність.

Термін діяльності (членів наглядової ради - С.К.) – три роки. І знаю, що пан Корнієнко (Владислав Корнієнко, генеральний директор ДП “Національний цирк України” - С.К.) був у попередньому складі наглядової ради. Він виправдав свою громадську місію й був перепризначений. Тут варто додати, що всі члени наглядової ради працюють на громадських засадах.

Так, про це йдеться у ст.7 профільного закону. Але можна було б хоча б представників міністерства замінити. Проте зрозуміло, що це навряд чи станеться.

У мене є досвід роботи з **бордами** (від англ.: supervisory board - наглядова рада - С.К.), тому що культура розвивається в бізнесі, в країні і в державних органах.

На початку своєї кар'єри у 2001-2002 роках я стикнулася з роботою наглядової ради. Це було в США, коли я очолювала друковане видання. Відтоді в мене є інтерес до такого дуже потужного, респектабельного інструменту, яким є наглядова рада. Як у бізнесі, так і в державному секторі.

А в Україні вже є два навчальні заклади, які цього навчають.

Дуже багато моїх знайомих, і власне учасників FBN (Об'єднання сімейних компаній - С.К.), створюють борди. Це непростий процес, але ефект дуже великий від цього. Я знаю це зсередини. І переконана, що

за цим майбутнє. Тому що це не просто експертний, дорадчий рівень. Це підсилення будь-якої інституції.

Борд повинен мати, нести і утримувати масштабне стратегічне бачення. І, звичайно, вказувати на помилки, допомагати вирівнювати ситуацію. Але жодним чином не втручатися в операційну діяльність.

- 1) Я вважаю це навіть кримінальним процесом, якщо хтось із учасників наглядових рад втручається напряму в ту чи іншу діяльність інституції. Це перший пункт.



Фото: Zaxid.net

Засідання наглядової ради УКФ

- 2) Другий – культура наглядових рад у державних інституціях нового типу, до яких належать Український культурний фонд, [Український інститут книги](#) тощо, в процесі становлення. До цього треба ставитися з розумінням.
- 3) Третій пункт. Наразі я аналізую діяльність наглядових рад у всіх цих інституціях для себе. Це, звичайно, має піти на користь.

Оскільки, наприклад, є регламент роботи наглядової ради УКФ. Але немає внутрішніх правил.. Я вже не кажу про етичний кодекс поведінки.

І це я ставлю собі за завдання. Буду звертатися до колег з інших наглядових рад (суспільного мовника, Українського інституту) поділитися досвідом налаштування внутрішньої культури роботи НР.

Як відновити довіру суспільства до чинної ради, якщо зміна її складу не передбачається?

У мене є запитання в першу чергу до процедури роботи відкритих засідань НР на прикладі відеотрансляції конкурсу на посаду директора. Тому що професійність кожної людини стає очевидна з двох речей: правильно виконані процедури, правильні критерії, за якими ставлять запитання до конкурсантів, і прозорість процесу. Я вже не кажу про прозорість фінальної частини. Тому я за відкритий процес – заслуховування, обговорення, голосування. Він дозволяє показувати фаховість, сегментарну професійність, дає відчуття проєктного конкурсу, проєктного менеджменту – відповідаєш ти зазначеним підставам, підходам чи ні, чи виконуєш процедуру.

Я думаю, передусім треба говорити про чіткі критерії запитань до кандидатів. Вони виписані в законі про виконавчого директора, але процедура має бути більш чіткою, зрозумілою глядачеві, оскільки він теж стає учасником процесу, обговорення кандидатів і голосування. І, знову ж таки, я вважаю, що повага і довіра всередині – теж дуже важливий сегмент менеджера. І, власне, це зараз лягає на мої плечі.



Фото: Програма DOBRE

За законом, голосування і справді має проходити у відкритому режимі. Але ця норма так сформульована, що її легко обійти.

У регламенті УКФ, що має детальніший опис роботи фонду, є варіант закритого голосування за рішенням наглядової ради.

Але ви наполягаєте на тому, щоб друге голосування було виключно відкритим?

Так, я прошитиму, щоб це було відкрите голосування.

За моєю інформацією, низка потенційних претендентів відмовилися від участі в конкурсі на виконавчого директора УКФ, у тому числі через

небажання працювати з чинною наглядовою радою. Оскільки ще під час першого конкурсу до фіналу проходили люди, компетенція яких викликає сумніви. Постає питання визначення критеріїв обрання кандидатів і їхньої публічності, щоб знати їх на майбутнє.

Це шлях практик, які дозволяють виписати ці критерії дотично до закону. Але питання не в цьому. Якщо кандидату ставлять суто загальні питання, критерії з нього не «витягнеш». Це вже внутрішня робота голови, а не наглядової ради, безпосередньо секретаря, юристів для того, щоб ці критерії відповідали вимогам закону. Але й були зрозумілі широкому загалу.

Для чого робити конкурс відкритим? Щоб його могли побачити всі. Закони бувають по 60 сторінок. А пакет документів, який надає кандидат, теж на сторінок 40-50. Я вже не кажу про фахові знання, розуміння роботи інституції, її продукту і результатів, яких вона досягла. Поєднання цих всіх речей і залежить від того, наскільки чітко прописано, артикульовано критерії, яким мають відповідати фактично кандидати.

А відповідальність членів наглядової ради у тому, щоб ставити чіткі запитання, а не загальні. Конкурс – це вже не про філософію, не про загальні принципи людської культурної поведінки. Це про конкретику. І мій досвід роботи, в тому числі в Нацраді з питань телебачення і радіомовлення, говорить про те, що це і про дуже серйозну фахову підготовку. Для цього робляться погоджувальні ради, у регламенті є визначення технічного засідання наглядової ради, щоб цю підготовку пройти.

Відкритий конкурс дає безпосереднє розуміння фаховості. Що ми оцінюємо людей не за критерієм подобається/не подобається. А за їхнім професіоналізмом. Це мій формат бачення. Я не знаю, як усередині, для цього мені потрібна зустріч з радою. Але формат бачення – це лист критеріїв, за якими кожен член наглядової ради записує свої оцінки.

3. «До призначення виконавчого директора не маю права заходити у фонд і спілкуватися з працівниками. Така культура наглядових рад – вони спілкуються з директорами»

З вашого інтерв'ю “Суспільному”: **“Для керівника дуже важливо спілкуватись з усім культурним простором, розуміти розмаїття культури та її потреб. При цьому керівник має добре володіти фінансовими знаннями, фінансовими навичками”.** Якщо **бюджет знову секвеструють**, про що вже попередив радник Зеленського, культуру, як завжди, пустять під ніж першою. На чому буде економити УКФ?

Це серйозне питання. Я тільки запланувала зустрічі з фінансистами і аудиторами. Але тенденція мені відома і зрозуміла в багатьох проєктах і підходах.

Ми про це поговоримо. **Давайте конкретно про секвестр.**

Я зможу відповісти на це питання тільки після зустрічі і розмови із заступником виконавчого директора з фінансових питань. Мені потрібне розуміння, яка тенденція була цього року. А вона вже була, наскільки я знаю.

Оскільки державна інституція підпорядкована Мінкульту, відстоювати свої позиції потрібно спільно. Власне, фахівці Мінкульту з моєї комунікації з ними є фаховими саме з погляду фінансових підходів. Тому однозначно відповісти, що ми будемо робити, я зможу тільки після цих зустрічей і консультацій. Але це має бути чітке професійне відстоювання і потужна правильно пропрацьована комунікація.

Але я вважаю, що до призначення директора не маю права заходити у фонд і спілкуватися з працівниками.

Така культура наглядових рад – вони спілкуються з директорами. Поки призначення немає, я не заглиблююсь, не маю права...

Тоді давайте про аудит. 10 березня Спілка концертної індустрії заявила про факти порушення УКФ правил під час видачі грантів за програмами, пов'язаними з ковідом. Міністерство культури і інформаційної політики висловило стурбованість. Згодом УКФ і Спілка зробили заяву щодо виправлення ситуації. Проте Державна аудиторська служба заявила, що знайшла порушень під час видачі грантів на 4 млн гривень при загальному бюджеті 581 млн. Що з цим робити?

Наскільки я знаю,

- 1) УКФ підготував і надав оскарження висновків Держаудиту.
- 2) Також є лист міністра, який пропонує це зауваження оскаржувати в суді для того, щоб третя сторона зробила висновки.

Може, це правильний хід, тому що, за документами, підготовкою, перевіркою, все виконано добре. Очевидно, що міністр точно з'ясує цю ситуацію, знаючи Олександра В'ячеславовича. Він детально розбирався з цим питанням.



Фото: facebook/Larisa Mudrak

За моєю інформацією, **Стратегія УКФ** вже готова і подана до **Наглядової ради**. Вона має її розглянути, прокоментувати і повернути назад. Я так розумію, що **цього варіанта стратегії ви ще не бачили?**

Це було відразу після мого призначення. Я намагалася з'ясувати це питання з різних боків. Суть така.

Попередня стратегія закінчиться у 2021 році.

Це **другий пункт** моєї програми, моїх планів – **зробити стратегію правильною, дотичною до реальності і майбутнього, до результатів**.

- 1) **Але є «драфт»**, створений тією самою групою, яка допомагала писати першу стратегію. Я її читала. У мене є своя оцінка, суб'єктивна.
- 2) Наразі робоча група УКФ пише стратегію до 2030 року. Є тільки попередній драфт, скелет. **Його я ще не бачила**. До призначення директора роботу над довгостроковою стратегією зупинили, що логічно. І, власне, це теж буде залежати від директора, його спроможності і професійності.

З того, що я прочитала, можу сказати, що **це хороша стратегія була**. Більшою мірою ситуативно тактична, операційна. Вона не пілотна, але наближена до цього. Коли на базі аналітики, документів, фахівців створюється нова інституція.

Я відчула внутрішній меседж – розмаїття культур, патріотичність, ідентичність української культури. Розгалуженість і різновекторність проєктів. Вони хотіли охопити поле і, я вважаю, зробили це. Це команда на

чолі з колишньою директоркою Юлією **Федів** зробила дуже добре. Засіяли різним насінням ґрунт, і власне з цього починає зростати та культура, яка не могла пробиватися раніше.

І, звичайно, **другим кроком має бути документ на базі аналізу реалізації всіх проєктів за три роки**. Я вже про такий проєкт попросила і думаю, це тільки поки що мої думки, що треба однозначно залучити широке коло фахівців для аналізу роботи УКФ.

І **я все б таки подумала про великі дискусійні майданчики** для того, щоб вислухати тих, хто задоволений роботою УКФ серед заявників. І хто не задоволений. Бо до мене долітали різні відгуки: як позитивні, схвальні, так і незрозумілі від тих, хто отримав відмову. Тому я проговорила б це першим широким колом, скажімо, з 200 лідерів.

Далі я поговорила б із фахівцями стратегій сучасності, як зайти в майбутнє, це непростий процес. Його треба розуміти, відчувати і мати фаховість. І, звичайно, продовжувати, тому що, наскільки я знаю, фахівці і міністерства, і УКФ, котрі були виконавцями стратегії, задоволені.

Над стратегією працювала група **фонду “Відродження”**. Наскільки я знаю, вони провели 11 сесій, коли писали першу тактичну базову стратегію.

Я опираюся на власний менеджерський досвід, оскільки так само консультиую і беру участь у стратегічних сесіях різних напрямків – і в бізнесі, і в культурних, креативних індустріях.

Зважаючи на наш невизначено бурхливий час, зараз є тенденція до написання стратегій на три роки і дуже чіткої на один рік. Тобто закладаються довгострокові, середньострокові і короткострокові цілі. Це підхід, який дає результати. Я у своїй роботі вже років 15 керуюсь принципом, що будь-яка організація, будь-який лідер має головний пріоритет, він же переважає в комунікаціях, і два допоміжні, які можна реально виконати за рік, зважаючи на ресурси, обставини, кошти, специфіку змін, ризиків, які приносить нам життя. От ковід – один з найбільш промовистих прикладів, на жаль. Тому зробити хорошу стратегію – це шлях мінімум трьох місяців, а іноді пів року. Тому вже після обрання директора я буду просити поставити це питання в порядок денний. І говорити з директором фонду про те, щоб виділити окремий час. Я готова долучатися максимально, щоб цю стратегію створити.



Фото: Програма DOBRE

Ще одне питання, яке висить у повітрі, – **наскільки стратегії державних інституцій повинні бути взаємопов'язані по вертикалі.**

Я за 20 років активної діяльності в державному і в недержавному секторі спостерігаю **процес недотичності.**

Замовником таких стратегій і по суті, і по духу є народ України. Ці стратегії повинні відповідати політиці розвитку країни загалом. Але ми знаємо, як змінюються влади, як змінюються процеси. Крім того, час вносить свої жорсткі, іноді кризові корективи. Тому відповідь на це нам треба шукати всім разом.

З моїх розумінь, звичайно, повинна бути **координація напрямів і пріоритетів** роботи Мінкульту і культурних інституцій, які йому підпорядковані.

Як вона має бути прокомунікована, поки що для мене питання. З моїх спостережень і особистої практики, дуже багато залежить від наполегливості керівництва та їхнього порозуміння.

Чи буде додатково призначено новий **аудит витрачання коштів попереднім керівництвом?**

Я про це запитала. Мені сказали, що це питання на часі. І, звичайно, після обрання директора до цього питання повернуться. Наглядова рада може попросити про це, але рішення приймає дирекція.

...Я пам'ятаю 2014-15 рік, коли робилася культурна стратегія на 2014-20 роки. Це був хороший масовий віяловий проєкт.

(Стратег. розв. культ., 2016, Яценюк – Ю.Т. «фейковий» документ)

Якщо не помиляюсь, його очолювала Іра **Подоляк**.

Але це був дуже фаховий підхід, коли знімалися всі-всі враження, вони обґрунтовувалися, аналізувалися. Потім формувалися критерії, і вже на основі цих критеріїв робилася оцінка. **Отакий контентний аналіз мені дуже потрібен**. Наскільки виконані завдання не тільки з фінансового чи результативного погляду, а з погляд ідей, які туди закладались.

Про завдання не запитуватиму, ви їх вже оголосили. Їх три.

Так. **Більше я не потягну**, можу не встигнути.

В інтерв'ю “Суспільному” ви сказали класну фразу, **що керівник, перш за все, повинен чітко орієнтуватись у тому, які є головні стратегічні завдання державної культурної політики**.

Влада змінюється, за кожної влади є певні культурні тренди. За Ющенко - одні, за Януковича - інші.

Якими ви бачите культурні тренди епохи Володимира Зеленського?

Я вважаю, що до культурних трендів треба зарахувати **диджиталізацію**. **Це must, якого Україна не виконувала, починаючи з 2005 року**, через чимало обставин. **Диджиталізація – це те, що підштовхує країну до майбутнього**.

Другий тренд я бачу пов'язаним з **великими масштабними проєктами**. От як **“Велика реставрація”**, яку робить Мінкультури.

Це не просто ремонт палаців, які “плачуть”, “ридають” давно, і ми разом з ними. Це не просто музеї, не просто бібліотеки, не просто креативні об'єкти. Але **дуже хороший взаємозв'язок різних сфер**.

Наприклад, культури і туризму. Цей тренд очевидний. І однозначно його треба враховувати в стратегуванні, тому що **цю ініціативу треба підхоплювати і допомагати як пріоритетній.**



Фото: Анна Голденберг

Третім я назвала б **інфобезпеку**. Це болісна для мене тема. **І в керівному комітеті з інформаційної політики Ради Європи, і коли працювала на посаді, і коли волонтерила, я сама собі проводила курси-навчання інформаційної грамотності, тому що це біль, біль, біль.** Навчання інформаційної грамотності, інформаційної безпеки, інформаційної гігієни, інформаційної етики, інформаційного захисту **повинні бути масштабними.**

На воркшопах у США 2015 року медійників, людей, які вже мали стратегічний рівень державної роботи, вчили, що треба залучати всіх учасників процесу, починаючи, наприклад, з продавців техніки. Навчати суспільство користуватися вже не комп'ютерами, а смартфонами, програмами, будувати свій особистий захист, вчитися інформаційної гігієни. У нас цей тренд почався 2014 року, і нинішня влада це підтримує, підхоплює і робить пріоритетом.

Це три головні тренди, які я бачу.

Четвертий, додатковий – **кіно** і **туризм**. Кіно зробило хороший старт у 2015-17 роках. І цей процес триває, з'являється хороше кіно. Рейтингові українські фільми. Я в захопленні від серіалу "Мама", який зняла Валентина Руденко. Тому це теж тренд.



[Соня Кошкина](#), Шеф-редактор LB.ua