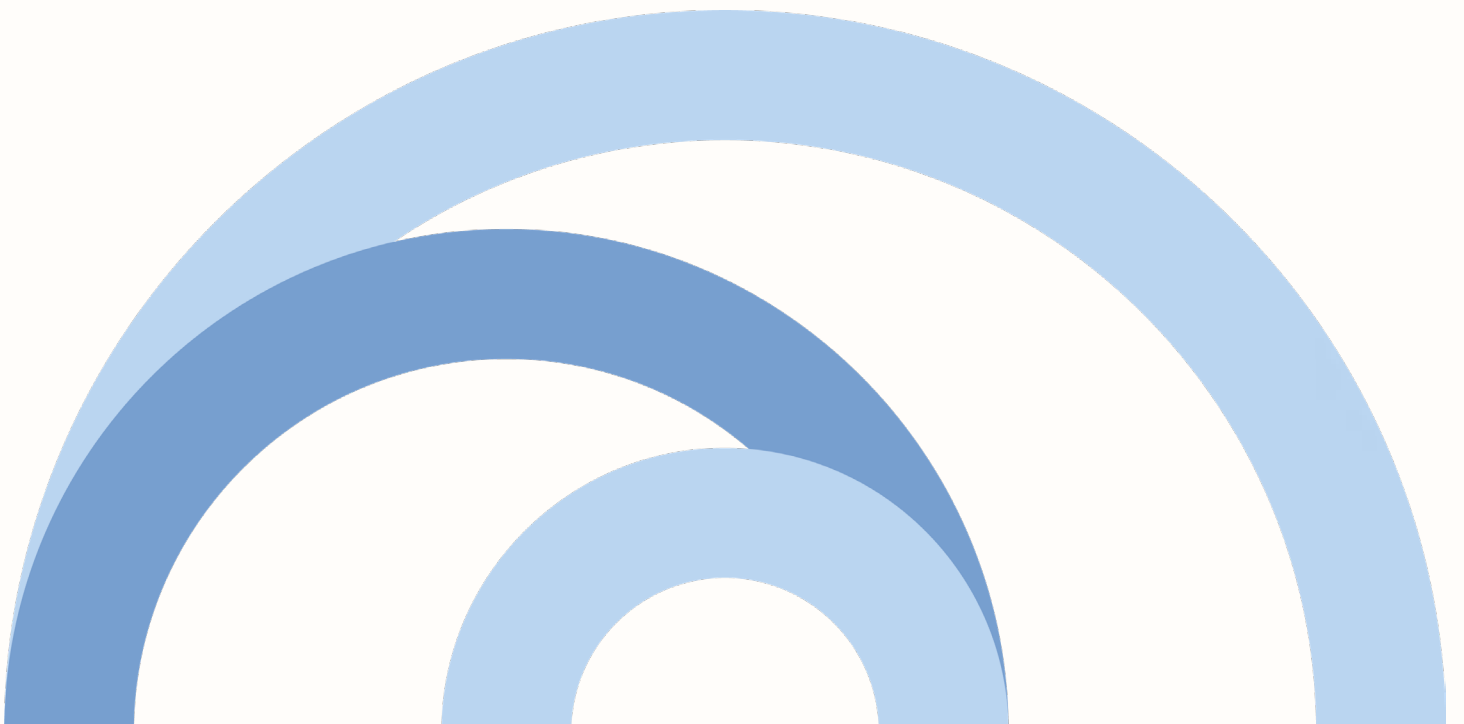


Стратегія Фундації Множина





1. Контекст

Світ нині переживає кілька динамічних цивілізаційних переходів.

Вони підважують усталені системи та рамки, вимагаючи нових форм адаптації. Демографічні зміни ставлять під загрозу соціальну рівновагу та моделі держав; постіндустріальний перехід трансформує фактори виробництва, зайнятість та освіту; постглобалізація деконструє міждержавні системи безпеки та економічної взаємозалежності; постколоніальні процеси змінюють уявлення про суверенітет і владу, а технологічний та інформаційний вибухи – саму здатність суспільств орієнтуватися й домовлятися.

Переходи неминуче супроводжуються зіткненням цінностей і моделей розвитку, що проявляється у конкуренції між демократією та авторитаризмом, інклюзивністю та екстрактивністю, верховенством права та правом сили, підзвітністю та безкарністю, відповідальною свободою та патерналізмом.

У цьому багатовимірному зіткненні Україна набула унікального досвіду дієвого опору авторитаризму, розбудови вільного демократичного суспільства та постколоніального пошуку ідентичності. Україна є форпостом західних цінностей перед зовнішнім тиском, але також перед внутрішньою екзистенційною втомою самих вільних суспільств, маючи виняткову можливість стати місцем пошуку нових суспільних рішень та моделей.

Збройна агресія Російської Федерації, в основі якої лежить заперечення самої української ідентичності та державності, створила смертельну загрозу нашому існуванню, але водночас – і вікно можливостей для глибоких суспільних перетворень. Екзистенційний характер цього виклику відкриває простір для побудови нових, більш ефективних інститутів і моделей взаємодії в межах держави та суспільства.

Внутрішня та зовнішня міграція, тривалий спад народжуваності та загроженість, особливо прифронтових регіонів, вимагають нових підходів до забезпечення соціальної єдності, підвищення продуктивності, збереження та розвитку ідентичності українців як політичної нації.

Європейська інтеграція на тлі фрагментації глобальних ринків, переосмислення ланцюжків постачання й безпекових об'єднань ставить перед Україною виклик ефективної інтеграції у складні, багаторівневі системи співпраці. Це потребує здатності одночасно бути суб'єктом членом європейської родини та будувати зв'язки в ширшому колі партнерів.

Швидка технологічна трансформація загрожує соціальними й технологічними розривами, але також відкриває можливість для підвищення продуктивності та компенсації демографічних викликів завдяки розвитку людського капіталу.

Постколоніальний перехід актуалізує питання історичної суб'єктності та культурної незалежності. Україна, звільняючись від імперського гніту, може запропонувати нову модель розвитку для регіонів, які переживають подібні процеси: модель, засновану на гідності, відповідальності та відкритості. Це вимагає інвестицій у гуманітарну політику, освіту й культуру як чинники національної безпеки.

Звідси впливає вибір чотирьох напрямів діяльності Фондації: **Ідентичність**, **Культура**, **Життєстійкість** і **Спроможність**. Разом вони творять цілісну інфраструктуру свободи та агентності: сенси (ідентичність), поведінкові стандарти (культура), витривалість (життєстійкість) та інструменти реалізації (спроможність).



Означені виклики потребують філантропічної інтервенції за відповідними напрямками для компенсації наявних провалів ринку та держави: приватний бізнес не має достатніх стимулів інвестувати в довгострокові суспільні блага, держава через недостатню спроможність часто повільна, фрагментарна або політизована. Українці, внаслідок історичних травм, здебільшого не увласнюють державу та не довіряють їй. При цьому громадянське суспільство хоч і динамічне, але обмежене ресурсами — особливо на фоні змін донорського ландшафту та зосередження донорів на гуманітарній допомозі та відновленні, а не розвитку.

Як наслідок, ключові зміни в зазначених сферах недофінансовані та не вкорінені. Це загрожує «відкатом» — коли здобуті сенси й практики не встигають стати нормою.

Тут стає можливою роль приватної української філантропії: помічати точки нелінійного впливу, зшивати ініціативи в системи, забезпечувати сталість і творити умови для включення ринкових сил, держави та громадськості.

Цільовими результатами змін на макрорівні є:

- 1) збереження української державності, суверенітету й ідентичності — з виходом на безпекову сталість, достатню для подальшого суспільного розвитку;
- 2) успішне проходження Україною теперішніх цивілізаційних переходів — суб'єктом, що впливає на зміст змін, а не об'єктом: зі збереженням ціннісної основи ідентичності, здатності адаптуватися до нових глобальних реалій та розвиватися.

2. Філософія фондації

Ціннісна основа

Цінності Фондації є втіленням цінностей її засновників. Цінності слугують основою нашої діяльності, визначають підходи до ухвалення рішень і способи взаємодії зі світом.

Ми розуміємо **любов** в універсальному, альтруїстичному сенсі — як глибоку повагу та емпатію до людей, із якими ми співпрацюємо і заради яких діємо; як любов до Батьківщини та українців. Ми бачимо любов важливим способом опрацювання тоталітарної та воєнної травм українців та українок.

Ми бачимо **гідність** як синонім українськості. Бути гідним означає бачити людське в інших, нести в собі повагу до власного походження, діяти чесно, належно представляти Україну та бути прикладом для інших. Ми відкидаємо меншовартість і творимо культуру впевненості, яка спирається на внутрішню силу та усвідомлення власної цінності.

Відповідальність — це для нас спосіб ухвалення рішень та виконання проєктів, що визначається відповідальністю перед майбутнім України.

Ми усвідомлюємо, що капітал є носієм цінностей, тому важливо, щоб саме ці цінності — любов, гідність і відповідальність — визначали характер Фондації, резонували всередині команди й були спільною основою партнерств, а не диктувалися ззовні.

Ми працюємо задля того, щоб українці ставали авторами свого життя — спроможними, дієвими та проактивними громадянами, здатними брати відповідальність за власне життя на всіх рівнях: від особистого до глобального.



Семирівнева модель авторства життя

Особистий рівень – самосвідомість та особиста ефективність.

Сімейний рівень – відповідальні стосунки та батьківство.

Родинний рівень – збереження традицій, накопичення та передача цінностей.

Рівень спільноти – активна громадянська позиція.

Рівень громади – участь у місцевому самоврядуванні.

Національний рівень – патріотизм.

Глобальний рівень – відповідальна участь і творення глобальних процесів.

Фундація поєднує роботу на особистому й інституційному рівнях, бо системні зміни починаються з людей, але утверджуються через інституції. Ми шукаємо можливості унікальних внесків – можливості впливу, які не були помічені та реалізовані раніше, відкриваючи таким чином нові потенціали розвитку.

Фундація прагне уможливити перетворення історичної траєкторії на основу майбутньої спроможності. Ми виходимо з усвідомлення, що наше майбутнє виростає з минулого – з досвіду, пам'яті, культури та рішень. Враховуємо теорію стежкової залежності: те, де ми є сьогодні, визначається шляхом, яким ми сюди прийшли. Тому шукаємо шляхів посттравматичного зростання – як особистісного, так і суспільного, – щоб досвід і пам'ять перетворювалися на культуру, спроможність та рішення.

Завдання Фондації – переосмислювати ці складові, перетворюючи їх із тягара минулого на інструменти розвитку, служачи життю, а не травмі, оновленню, а не повторенню. Підтримуючи посттравматичне зростання, Фондація допомагає українцям черпати силу з власного досвіду, сміливо мріяти й спроможно втілювати.

Загальна теорія змін

Суспільні трансформації відбуваються через зміни індивідуальної свідомості та поведінки, які ведуть до поширення відповідальної агентності громадян і залучення ширшого суспільства та, зрештою, масштабуються на інституційному рівні.

Досягнення і підтримка критичної маси українців, які є справжніми авторами власного життя – вмотивованими та «буйними», та формування спроможної рамки інституцій, що компенсуватиме соціальні, ціннісні, технологічні та інші поділи, – запустить каскад позитивних змін на всіх рівнях.

Фундація працює за чотирма взаємодоповнювальними програмними напрямками, які створюють цілісну та послідовну рамку таких змін.

Ідентичність слугує об'єднавчою основою для інших трансформацій, роблячи суспільство цілісним та зменшуючи трансакційні витрати. Культура через продуктивні поведінкові норми визначає бажаний спосіб співіснування, якість взаємодії між людьми та ефективність інститутів. Життєстійкість сприяє усвідомленню, систематизації та інституціоналізації досвіду подолання екзистенційних викликів як основи для формування нової етики відповідальності, самозарадності та взаємодопомоги. Напрямок спроможності розвиває людей, мережі та інституції, здатні забезпечити системність змін, сталий розвиток та конкурентоспроможність

3. Основні програмні напрямки

3.1. Ідентичність

Стратегічна мета: становлення привабливої, цілісної, відкритої та конкурентоспроможної української ідентичності.

Сильна ідентичність є основою для інших трансформацій. Без чіткого розуміння «хто ми», неможливо визначити «куди йдемо» та «як туди дійти».

Теорія змін

Фундація підтримує проекти досліджень, інституційної сталості, публічної комунікації, регіональних та міжнародних ініціатив. Це створює продукти та впливи – знання, контент, культурні події, спроможні інституції. Завдяки цьому формується та посилюється публічний дискурс, що осмислює та популяризує сучасну українську ідентичність. На особистому рівні ідентичність дає ресурсність та стає опорою для пасіонарності. У середньостроковій перспективі це зміцнює інституції, створює спільні наративи та інтегрує регіональні й закордонні громади в українську політичну націю. У довгостроковій перспективі українська ідентичність стає стійкою, сучасною, ресурсною та привабливою як для самих українців, так і для світу; вона забезпечує єдність політичної нації, збереження зв'язку українців за кордоном з Україною, приваблення та інтеграцію іммігрантів, глобальних волонтерів та експатів, здатних посилити країну; а також формує символічний і культурний капітал для розвитку держави та її глобальної суб'єктності.

- Якщо ми проведемо, підтримаємо та зведемо наявні комплексні дослідження української ідентичності та її регіональних проявів – з'явиться якісна емпірична база для формування сучасних, точних наративів та програм підтримки.
- Якщо ми створимо публічний простір для відкритої комунікації та взаємодії (дискусії, фестивалі, медійні проекти тощо), то зросте експертна і громадська залученість; питання різноманітної, інклюзивної та відкритої української ідентичності стане видимим і доступним для широкої аудиторії, зокрема молоді, що, в свою чергу, сприятиме якіснішому формуванню наративів, їх увласненню та підтримці.
- Якщо ми підтримаємо ключові інституції (музеї, дослідницькі центри, ГО та ін.), то вони зможуть забезпечити належну сталість та глибину роботи з темою ідентичності.
- Якщо ми запустимо комунікаційні кампанії й конкурси для молоді, діаспори та представників національних і регіональних спільнот, то зросте інтерес і залученість до створення й поширення сформованих наративів єдності та різноманітності української національної ідентичності.
- Якщо інституції матимуть стабільну підтримку та розвиватимуть спроможність, то вони стануть ключовими носіями та трансляторами української ідентичності.
- Якщо буде створено і трансльовано якісні наративи, що поєднують історичну пам'ять із сучасними сенсами, то зросте рівень суспільної єдності й позитивної самоідентифікації.
- Якщо місцева та етнічна різноманітність буде інтегрована в дискурс ідентичності, це зменшить ризики негативних проявів децентралізації, посилить стійкість і стане ресурсом для політичної нації.



- Якщо молодь та українці за кордоном активно створюватимуть і поширюватимуть розмаїті українські культурні продукти й контент, то ідентичність надалі органічно розвиватиметься як живе та актуальне явище, а не лише академічна, державницька чи вузькопатріотична тема.
- Якщо інституції та суспільство в цілому закріплять сучасні наративи ідентичності, то українська ідентичність стане стійким фундаментом демократичної державності.
- Якщо українці в Україні та за кордоном поділятимуть почуття належності до однієї політичної нації, то збережеться зв'язок діаспори з Україною, зміцниться внутрішня єдність та проявляться позитивні ефекти міжкультурних зв'язків і м'якого впливу.
- Якщо міжнародна аудиторія буде знайома з українською ідентичністю через культурну дипломатію, то Україна матиме додатковий символічний капітал для зміцнення глобальної суб'єктності та ефективних комунікацій.

Ризики та небажані траєкторії

- Якщо дослідження ідентичності не будуть належно комуніковані та поширені, то їхні результати й висновки не матимуть належного впливу на експертне середовище та суспільний дискурс.
- Через неправильний вибір кола дискусій про ідентичність тема залишатиметься у вузькому експертному середовищі, а суспільство – незалученим. Або навпаки: сенси передчасно виноситимуться на надто широку аудиторію, спричиняючи напруження та даючи простір для ворожої протидії.
- Якщо творці та інституції, що працюють у сфері ідентичності, не матимуть сталих моделей діяльності та достатньої спроможності, вони не зможуть бути стабільними провайдерами сенсів і формувати українську ідентичність у довгостроковій перспективі.
- Якщо місцева ідентичність не буде належно інтегрована в національні наративи, вона може бути інструменталізована для політичного розколу й генерації безпекових ризиків.
- Якщо ідентичність формуватиметься ексклюзивно, Росія може активувати радикальні націоналістичні групи для атак на ліберально-проєвропейські середовища, посилюючи внутрішню поляризацію.
- Якщо наративи ідентичності будуть зосереджені виключно на героїчних або трагічних сторінках, це призведе до формування образу жертви, ресентименту або надмірного фокусу на мілітаризації та збройній боротьбі замість сучасної, життєстійкої нації.
- Якщо Україна не закріпить зрозумілі наративи для зовнішньої аудиторії, її глобальна впізнаваність та привабливість поступово зменшаться після війни.
- Якщо держава монополізує тему ідентичності, ідентичність ризикує перетворитися на ідеологію, що викликатиме спротив.
- Якщо українська ідентичність сформується лише на протидії агресії Росії, у мирний час вона може втратити мобілізаційну та об'єднавчу силу.
- Якщо національна ідентичність сформується як монолітна та виключна, відштовхуючи різноманітність, інклюзивність та відкритість, це може відштовхнути частину громадян із різними культурними / етнічними ідентичностями та європейську демократичну спільноту.



- Якщо українська ідентичність, що формується, буде комунікуватися пасивно й неефективно, зросте ризик руйнівного російського впливу через інформаційні операції всередині України та у світі.
- Якщо Україна втратить державність внаслідок війни з РФ, то ідентичність може бути втрачено.

Ключові важелі впливу

- Інтелектуальне лідерство у визначенні сутності українськості.
- Формування глобальних «інтерфейсів» комунікації ідентичності.
- Підтримка інституцій, що транслюють українські цінності.
- Захист культурної спадщини.

3.2. Культура

Стратегічна мета: український людський капітал конкурентоспроможний на глобальному рівні.

Для стратегічних і програмних цілей Фондації ми трактуємо культуру як «програмне забезпечення» суспільства, що визначає спосіб співіснування, якість взаємодії між людьми та ефективність інститутів.

Теорія змін

Культура довіри, відповідальності та відкритості формується, якщо українці отримують доступ до сучасних освітніх, поведінкових і культурних практик, які розкривають їхній потенціал; якщо регіональні ініціативи підтримуються і взаємодіють із державою та глобальним світом. Така культура робить Україну цікавою світові, а громадян – конкурентними глобально. Це посилює людський капітал, укорінює ідентичність і водночас робить її сучасною, динамічною та привабливою.

- Якщо в освіті та інших сферах життя з'являться інструменти виявлення та наставництва для талановитих, то молоді українці зможуть реалізувати потенціал удома й стануть двигунами глобальної конкурентності.
- Якщо громади матимуть доступ до релевантних культурно-мистецьких продуктів, практик та інфраструктури, то зросте соціальна згуртованість і довіра, збережеться регіональна розмаїтість і сформується передумови для спроможної та стійкої децентралізації.
- Якщо популяризувати культуру здоров'я та піклування про себе, екологічного ставлення до природи, навчання протягом життя та критичного мислення, то суспільство стане більш адаптивним і продуктивним.
- Якщо популяризувати культуру продуктивності та етичної праці, це посилить людський капітал та українську конкурентоспроможність.
- Якщо сформуються сильні культурні бренди, то Україна стане цікавою світу не лише як країна, що чинить спротив, а й як країна інновацій та ідей.



Ризики та небажані траєкторії

- Якщо освіта залишиться формальною, орієнтованою на отримання підтверджувального документа й недоброчесною, то таланти й далі виїжджатимуть, а ті, хто залишиться, не зможуть реалізувати свій потенціал.
- Якщо у суспільстві домінуватиме культура фаталізму й навченої безпорадності, якщо освітні вибори й далі визначатимуться історичними упередженнями (як-от уникання STEM-спеціальностей жінками), то економічна й соціальна спроможність деградуватимуть.
- Якщо втрачатиметься культура довіри та коректної взаємодії, то суспільство протиставлятиметься та поляризуватиметься на «своїх» і «чужих»: держслужбовців та активістів, «цивільних» і «військових» і т. д.
- Якщо бракуватиме уваги до ментального здоров'я та механізмів співдії, то високим залишатиметься рівень вигорання, травматизації та конфліктності.
- Якщо культурні продукти та практики будуть доступні лише окремим бульбашкам, то зростатиме соціальна нерівність і відчуження.

Ключові важелі впливу

- Підтримка створення й поширення освітніх та культурних інновацій.
- Формування культури довіри, співпраці та наставництва.
- Створення якісних культурних продуктів, практик, інфраструктури та платформ доступу для широкої аудиторії.
- Формування культури кросрегіонального пізнання та співпраці в різних сферах (мистецтво, їжа, культурна спадщина, аматорський спорт тощо).
- Розвиток «третіх місць» і рухів для мережування та спільних ініціатив.
- Підтримка й популяризація допитливості, підприємливості й навчання протягом життя.
- Підтримка створення культурних та мистецьких проєктів.
- Підтримка сильних культурних брендів для споживачів за межами України.

3.3. Життєстійкість

Стратегічна мета: інтеграція досвіду, винесеного з війни, в мирне життя та перетворення його на ресурс для суспільного розвитку.

Теорія змін

Сприяємо усвідомленню, систематизації та інституціоналізації досвіду подолання екзистенційних викликів як основи для формування нової етики відповідальності, самозарадності та взаємодопомоги.



Життєстійка політична нація, спроможна долати трансформаційні виклики, формується, якщо ті, хто зазнав впливу російсько-української війни (військові, ветерани, переселенці, біженці та інші), отримують можливості для інтеграції, освіти й розвитку в Україні, якщо воєнні, тоталітарні та колоніальні травми осмислюються через здорову меморіалізацію, а суспільство набуває базових навичок безпеки.

Тоді українці не розділяються на «військових» і «цивільних», «місцевих» та «приїжджих», а усвідомлюють спільну відповідальність. Це робить суспільство сильнішим у воєнних і післявоєнних умовах, знижує ризики ресентименту й підтримує соціальну згуртованість.

- Якщо ветерани мають доступ до освіти, необхідних державних послуг та ділових можливостей, а ветеранська політика базується на гідності та вдячності, то суспільство інтегрує досвід ветеранів, що дозволяє реалізувати їхній потенціал і підсилює розвиток громад та держави.
- Якщо суспільство практикує травмоутливу меморіалізацію, то пам'ять про загиблих об'єднує, а не розділяє. Травматичний досвід інтегрується і сприяє подоланню травми, зціленню та руху вперед, а не ретравматизації.
- Якщо цивільні набувають базових безпекових знань (військова справа, тактична медицина, кібербезпека), то суспільство краще готове до воєнних та гібридних викликів.
- Якщо добрі практики взаємодії, набуті в Силах Оборони, інтегруються в цивільні інституції, це сприяє зростанню продуктивності та соціальної згуртованості.
- Якщо молодь має можливість проявлятися, практикувати самозарадність та загартовуватись у шкільних, позашкільних та студентських програмах, то формується нове покоління стійких і відповідальних громадян.
- Якщо внутрішні переселенці та біженці з України отримують можливості для інтеграції, освіти й розвитку в Україні, це посилює життєстійкість української політичної нації.
- Якщо напрацювати й поширити культуру довірливої та продуктивної взаємодії між суспільними групами, то зменшиться поляризація та посилиться стійкість суспільства.

Ризики та небажані траєкторії

- Якщо інтеграція ветеранів є формальною, то зростає стигматизація та соціальне відчуження.
- Якщо травма ігнорується й не інтегрується, то суспільство застрягає у відчутті жертви, поляризації та ресентименті.
- Якщо військові й цивільні залишаються у «паралельних світах», то суспільство втрачає внутрішню цілісність.
- Якщо меморіалізація стає інструментом маніпуляцій, то пам'ять стає джерелом нестійкості та поляризації суспільства.
- Якщо підтримка військових (здорова мобілізація, ротації, забезпечення) та їхніх сімей залишається недостатньою, то зростає втома й недовіра до держави, яка буде інструменталізована.



- Якщо людський капітал сприймається у війську переважно як ресурс, а управління армією залишається на рівні радянських доктринальних підходів, то довіра до армії падає, що знижує життєстійкість громадян і держави.

Ключові важелі впливу

- Пошук, підтримка й поширення моделей успішної інтеграції досвіду та реінтеграції ветеранів.
- Взаємний обмін цивільними та військовими інноваціями.
- Експорт «етики стійкості» для українців у світі.

3.4. Спроможність

Стратегічна мета: посилення людей, мереж, інституцій та спільнот, здатних забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність України.

Теорія змін

Інституційна спроможність є необхідною умовою для реалізації людського потенціалу та національних амбіцій, а спроможні лідери та мережі є необхідною умовою для формування та сталості інституцій.

Середовище довіри та спільної відповідальності формується, якщо українські інституції отримують підтримку для розвитку власної фінансової сталості, якщо бізнес і громади працюють у партнерстві, а держава створює прозорі та розумні правила гри, якщо потенційні та наявні дієвці розвиваються та включаються в мережі.

Тоді інституції здатні не лише вирішувати локальні проблеми, але й ставати глобальними центрами експертизи. Це підвищує конкурентоспроможність України, робить її надійним партнером у світі та створює фундамент для сталого розвитку.

- Якщо бізнес, громади й держава вибудують сталі партнерства з колами зворотного зв'язку, то зростатиме якість місцевого врядування та довіра.
- Якщо розвивати культуру філантропії та ендавменти, то ключові дієвці, інституції та спільноти отримають довгострокові ресурси, що уможливають сталість, спроможність та стратегічне планування.
- Якщо бізнеси вкладатимуть у культуру, освіту й науку, то сформується синергія і позитивне замкнене коло між економічним та суспільним розвитком.
- Якщо міжнародна спільнота визнає українські інституції, то вони стануть центрами експертизи, які впливатимуть глобально і сприятимуть утвердженню суб'єктності України та її конкурентоспроможності.
- Якщо запровадити найкращі практики енергоефективності та екологічної сталості, то Україна посилить спроможність та життєстійкість.



Ризики та небажані траєкторії

- Якщо культура меценатства та філантропії не закріпиться, то дієвці, інституції та спільноти залишатимуться вразливими, а перерозподіл багатства відбуватиметься лише через наявні інструменти держави з їхніми обмеженнями.
- Якщо громади не матимуть робочих механізмів участі, то відтворюватиметься патерналізм і недовіра до місцевої влади.
- Якщо бізнес буде зосереджений лише на короткострокових прибутках, то він не вкладатиметься в інновації, освіту і сталий розвиток, що збільшуватиме розрив у продуктивності із сусідами та ворогом.
- Якщо відсутня синергія між Україною та світом, то втрачається шанс на глобальне масштабування українських ідей та використання світових інновацій.
- Якщо енергоефективність і зміни клімату ігноруватимуться, то Україна зберігатиме залежність від застарілих технологій, високі витрати й інфраструктурну вразливість.

Ключові важелі впливу

- Розвиток підприємницької екосистеми (мережування, місцеві, галузеві та професійні спільноти).
- Підтримка інституційних інновацій та масштабування найкращих практик.
- Створення та підтримка моделей ефективного врядування.
- Підтримка незалежних медіа.
- Підтримка лідерів на початку шляху (незалежно від віку), ініціативних груп та молодих організацій.
- Розвиток спроможностей місцевих громад і спільнот.