

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему:
«КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
У КУЛЬТУРНОМУ СЕКТОРІ ХАРКОВА»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ЕТз-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»
 Катерина ФІСУН
Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор
_____ Людмила КАЛІНІЧЕНКО
Рецензент: доктор
економічних наук, професор
_____ Ольга ШУМІЛО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет	економічний
Кафедра	економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень	магістр
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»	

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____	Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)	(ім'я, прізвище)

«12» грудня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Фісун Катерини Геннадіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Кризовий менеджмент у культурному секторі Харкова»
керівник роботи Калініченко Людмила Леонідівна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.10.2023_року
№ 2101-5/3021

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: 1) розглянути механізми кризового менеджменту в різних секторах управління; 2) обґрунтувати значення кризового менеджменту в секторі культури; 3) визначити сутність кризового менеджменту в культурному секторі; 4) дослідити досвід європейських країн та України у впровадженні інструментів кризового менеджменту в секторі культури; 5) зробити порівняльний аналіз моделей кризового менеджменту, які використовувалися культурними інституціями в період Другої світової війни та в сучасних умовах повномасштабного вторгнення на територію України, порівняти сценарії евакуації культурних цінностей та визначити проблеми евакуації як процесу; 6) визначити завдання кризового менеджера і його роль в діяльності культурної інституції, описати напрямки його діяльності; 7) сформулювати рекомендації культурним інституціям щодо впровадження інструментів кризового менеджменту.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «7» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти


 (підпис)
Катерина ФІСУН

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

 (підпис)
Людмила КАЛІНІЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

 (підпис)
Лариса ТЄШЕВА

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ.....	14
1.1. Визначення кризового менеджменту в науці управління.....	14
1.2. Кризовий менеджмент у різних сферах суспільної діяльності.....	20
1.3. Особливості кризового менеджменту в секторі культури.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ..	35
2.1. Аналіз кризового менеджменту в секторі культури Європи та країн світу.....	35
2.2. Аналіз механізмів кризового менеджменту в секторі культури України.....	44
2.3. Аналіз кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова.....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КУЛЬТУРНОМУ СЕКТОРІ ХАРКОВА.....	72
3.1. Компетенції та завдання кризового менеджера в секторі культури.....	72
3.2. Пропозиції щодо складання програми кризового менеджменту інституціями культури Харкова.....	80
3.3. Рекомендації інституціям і закладам культури Харкова щодо реалізації кризового менеджменту.....	88
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	120
Додаток А. Форма експертного анкетного опитування «Кризовий менеджмент у секторі культури Харкова (2022 – 2023 рр.), розроблена у сервісі "Google Forms".....	121
Додаток Б. Діаграми за результатами експертного анкетного опитування «Кризовий менеджмент у секторі культури Харкова (2022 – 2023 рр.).....	134
Додаток В. Інтерв'ю з директоркою Харківського літературного музею («ЛітМузей») Тетяною Пилипчук (26 жовтня 2023 р.).....	144

Додаток Г. Інтерв'ю з директоркою Центру сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Наталією Івановою (27 жовтня 2023 р.).....	152
Додаток Е. Інтерв'ю з директоркою Художньої галереї ім. Генріха Семирадського Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Люсією Масловою (26 жовтня 2023 р.).....	159
Додаток Ж. Інтерв'ю із заступницею директорки Харківської міської художньої галереї імені С. Васильківського (Харківської Муніципальної галереї) Дарією Герасімовою (26 жовтня 2023 р.).....	163
Додаток З. Інтерв'ю з директором Наукового Центру «ЛандауЦентр» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Дмитром Ружицьким (29 жовтня 2023 р.).....	169
Додаток И. Інтерв'ю з директором Державного музею природи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Ростиславом Лунячком (18 жовтня 2023 р.).....	175
Додаток К. Інтерв'ю з директоркою Музею археології Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Іриною Шрамко (5 жовтня 2023 р.).....	181

ВСТУП

За останні п'ять років пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення на територію України змінили звичні уявлення про функціонування економічного, промислового, культурного секторів як систем управління, які потребували впровадження інструментів кризового менеджменту. Проблематика дослідження полягає у тому, що сектор культури в Україні, як і інші сектори управління, виявився не готовим до прийняття оперативних рішень в умовах кризи, тому сьогодні заклади культури (галереї, музеї, театри, бібліотеки) Харкова мають різний досвід виживання в умовах кризи, різний досвід евакуації культурних цінностей і співпраці з органами влади та громадськими, благодійними організаціями. Музейні інституції, галереї, центри сучасного мистецтва як неприбуткові бюджетні організації з різним джерелом фінансування та різною матеріально-технічною, кадровою і ресурсною спроможністю опинилися у стані термінового прийняття оперативних рішень задля збереження експозицій, цінних видань та об'єктів культурної спадщини.

Актуальність теми дослідження обумовлена кризовим станом різних сегментів культурного сектору Харкова і України з початком пандемії COVID-19 і повномасштабного вторгнення, що пов'язаний із закриттям або консервацією закладів культури, терміною евакуацією культурних цінностей, мародерством, вивезенням і нищенням культурної спадщини ворогом, руйнуванням будівель і приміщень культурних інституцій. Вплив війни на стан культурної сфери Харкова потребували термінового реагування адміністрацій закладів культури, органів місцевої (регіональної) влади, що призвело до прийняття управлінських рішень з позитивними / негативними результатами, або взагалі ігнорувалися, тим самим, стимулювали громадські організації до рішучих дій. Ці обставини вимагають аналізу механізмів, сценаріїв та інструментів антикризового управління, а також аналізу надзвичайного кризового менеджменту, що впроваджували інституції культури протягом 2019 – 2023 рр.

Скорочення штату фахівців (музеєзнавців, бібліотекарів, мистецтвознавців) через фінансову кризу, зменшення заробітної плати, зміна концепцій постійних експозицій у зв'язку зі зміною національних, суспільних дискурсів у культурній площині та запитів аудиторії, пошук грантової підтримки міжнародних фондів, або встановлення домовленостей з органами влади щодо необхідного матеріально-технічного забезпечення, діджиталізація музеїв та пристосування діяльності культурної інституції до віртуального простору – це деякі приклади прийняття оперативних управлінських рішень на внутрішньому і зовнішньому рівні, які мали свої результати і наслідки. Антикризові рішення, які приймалися у закладах культури в умовах пандемії та повномасштабного вторгнення впливали на статистичні дані щодо відвідуваності закладу та його імідж. Саме управлінські рішення, їх прийняття або ігнорування владними структурами щодо вирішення проблем музейних і галерейних установ демонструють те, наскільки ефективною є державна і регіональна політики у секторі культури, а також демонструють рівень усвідомлення владними структурами важливості сфери культури для суспільства. Дане дослідження локалізується на аналізі кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова, а саме на аналізі його механізмів і сценаріїв у діяльності культурних установ Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, а також деяких інших ключових музеїв і галерей міста Харкова, а саме: Харківського літературного музею «ЛітМузей», Харківського художнього музею, Харківської міської художньої галереї імені С. В. Васильківського (Харківської муніципальної галереї).

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна має у своєму підпорядкуванні 7 культурних закладів: Державний музей природи, Музей археології, Музей історії університету, Центр сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр», Художню галерею ім. Генріха Семирадського, Науковий центр «ЛандауЦентр», Центральну наукову бібліотеку, які у своїй окремішності мають високий авторитет у сфері культури України та впізнавані закордоном, опікуються унікальними колекціями старожитностей, археологічних знахідок,

рідкісними колекціями тварин, зібраннями рідкісних видань і рукописів, які з'являлися в університеті завдяки ініціативам самого В. Н. Каразіна у XIX ст., і не поступаються своєю історико-культурною цінністю колекціям національних музеїв. Кожний з цих закладів має особливості своєї діяльності, що пов'язані зі специфікою цінних об'єктів, які зберігають, їхніми габаритами, віком, формою і якістю, основною направленістю і місією, а також зі станом будівлі, фондосховищ, укриттів і виставкових просторів, кадровим складом і культурними політиками всередині інституції. Ці фактори мають безпосередній вплив на можливості і обмеження у проведенні евакуації культурних цінностей, онлайнової або змішаної діяльності, впливають на гнучкість інституції в умовах кризи. Наше дослідження направлене на розкриття того, як дані внутрішні фактори разом із зовнішніми чинниками кризового стану вплинули на прийняття антикризових рішень в культурних інституціях Каразінського університету, а також інших музеях і галереях міста Харкова.

Ступінь розробленості теми дослідження. Проблематика кризового менеджменту саме в культурному секторі Харкова у науковому полі розроблялася фрагментарно, але широко розробленою є проблематика управління кризою в економічному, промисловому секторах, в бізнесі, у сфері державного управління, публічного управління та адміністрування. Наше дослідження перетинається з науковими розробками інструментів антикризового управління в сфері культурних і креативних індустрій у Європі; з міжнародними та українськими нормативними документами у сфері охорони культурної спадщини (ООН, ЮНІСЕФ, Міжнародної ради музеїв); історичними працями, що загострюють проблему евакуації культурних цінностей у роки Другої світової війни та сучасної війни в Україні; переглядом українського законодавства щодо культури і музейної справи, ряду документів державних структур – постанов КМ України і наказів МВС України, розпоряджень обласних військових адміністрацій. Наше дослідження базується на переосмисленні досвіду складання антикризових програм і планів інституціями у різних секторах управління, структура і елементи яких можуть бути дотичними до інституційних антикризових програм

і планів у секторі культури. У дослідженні розглядаються питання доцільності просування діяльності інституцій культури різними засобами комунікацій, тому використовуються наукові праці з PR-менеджменту та комунікаційного менеджменту. Також фрагментарно проблематика кризового менеджменту в культурному секторі Харкова та України розроблена у журналістських статтях і нарисах, інтерв'ю медіацентрів та інтернет-видань, на які ми посилаємося впродовж дослідження.

Мета дослідження полягає в аналізі шляхів і моделей кризового менеджменту в секторі культури Харкова на прикладах культурних інституцій Каразінського університету та деяких інших ключових музеїв і галерей міста Харкова.

Серед завдань дослідження:

- 1) розглянути механізми кризового менеджменту в різних секторах управління;
- 2) обґрунтувати значення кризового менеджменту в секторі культури;
- 3) визначити сутність кризового менеджменту в культурному секторі;
- 4) дослідити досвід європейських країн та України у впровадженні інструментів кризового менеджменту в секторі культури;
- 5) зробити порівняльний аналіз моделей кризового менеджменту, які використовувалися культурними (музейними і галерейними) інституціями в період Другої світової війни та в сучасних умовах повномасштабного вторгнення на територію України, порівняти сценарії евакуації культурних цінностей та визначити проблеми евакуації як процесу;
- 6) визначити завдання кризового менеджера і його роль в діяльності культурної інституції, описати напрямки його діяльності;
- 7) сформулювати рекомендації культурним інституціям щодо впровадження інструментів кризового менеджменту.

Об'єкт дослідження – кризовий менеджмент у культурному секторі міста Харкова.

Предмет дослідження – процес управління кризами в культурному секторі міста Харкова.

Практичною основою для нашого дослідження виступають результати експертного анкетного опитування, самостійно розробленого з врахуванням основних елементів кризового менеджменту в різних секторах управління (додатки А і Б). Респондентами анкетного опитування виступили керівники або головні менеджери культурних інституцій Каразінського університету, музеїв і галерей міста Харкова. Дослідження та висновки також базуються на матеріалах інтерв'ю, проведених автором роботи з керівниками культурних інституцій міста Харкова, які всебічно розкривають наявні проблеми, процеси, механізми кризового менеджменту в культурному секторі Харкова та розкривають досвід антикризового управління в умовах пандемії та повномасштабного вторгнення (додатки В, Г, Е, Ж, З, И, К). Ми базуємося на статистичних даних, отриманих в результаті підсумків анкетного опитування, на фактах і даних, що наводяться у документах: звітах Європейської комісії, ЮНЕСКО, Міністерства культури та інформаційної політики України, Українського культурного фонду (УКФ).

Методи дослідження. Серед використаних економічних методів дослідження – аналіз фактів, аналіз діаграм. Серед методів дослідження, відомих у менеджменті: діалектичний, конкретно-історичний, аналітичний, системний, експертний метод. Серед соціологічних методів, що використовуються у роботі: метод інтерв'ювання і анкетного опитування, методи статистичного аналізу та експертних оцінок. У дослідженні використовуються загальнонаукові методи дослідження: описовий, структурний, порівняльний, методи логіки, метод ототожнення та теоретичного узагальнення, контент-аналіз. Ситуаційно у нашій роботі використовуються історико-культурний і філософський підходи, завдяки яким можливо визначити особливості соціальних, культурних і філософських явищ.

Наукова новизна дослідження полягає в аналізі процесу кризового менеджменту в секторі культури міста Харкова, виокремленні його моделей, механізмів та сценаріїв у прийнятті управлінських рішень.

Наукова новизна отриманих результатів містить такі положення та рекомендації:

1. Проаналізовано та описано механізми кризового менеджменту в різних секторах управління, на основі яких обґрунтовано значення кризового менеджменту в секторі культури як комплексу управлінських рішень та заходів на етапах рутинного і надзвичайного кризового менеджменту, що здатні попередити розвиток кризи, мінімізувати та усунути вплив її наслідків у функціонуванні як окремої культурної інституції, так і культурного сектора країни або регіону в цілому;

2. Концептуалізовано сутність кризового менеджменту в секторі культури на рівні управління культурною інституцією та на рівні державного управління та адміністрування, та обґрунтовано те, що до управління культурною інституцією можуть залучатися антикризові інструменти, які застосовуються в інших сферах управління (економічній, політичній, сфері охорони здоров'я);

3. Доведено адаптивність сектора культури до ефективного впливу економічних і фінансових інструментів антикризового управління на основі аналізу досвіду країн світу та України у впровадженні заходів і рішень кризового менеджменту, а також доведено економічну взаємозалежність та взаємовигідність зв'язків між сферою економіки і сферою культури на основі дослідження їхнього функціонування в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення на територію України (2019 – 2023 рр.);

4. Проведено порівняльний аналіз моделей кризового менеджменту, сценаріїв евакуації культурних цінностей в період Другої світової війни і в умовах повномасштабного вторгнення на територію України (2022 – 2023 рр.) та обґрунтовано їхні спільні риси, характер управлінських рішень та прогалини евакуації як процесу;

5. Визначено моделі (сценарії) кризового менеджменту в культурному секторі Харкова на прикладах діяльності музеїв і галерей Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна та відомих музейних і галерейних інституцій Харкова, а саме: «евакуаційну», «безпекову»,

«популяризаторську», визначено їхні етапи, необхідні умови для їхньої реалізації відповідно до основних напрямків управлінської діяльності інституції культури;

6. Досліджено зовнішні та внутрішні управлінські рішення щодо функціонування музейних і галерейних інституцій Харкова в умовах кризи, обґрунтовано значення міжнародних, благодійних організацій та фондів, а також існуючі проблеми і прогалини у зовнішньому антикризовому управлінні адміністративними структурами та органами виконавчої влади;

7. Всебічно розкрито дієвість антикризових рішень і заходів, що приймалися керівниками та адміністративними структурами щодо функціонування культурних інституцій Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, та деяких інших відомих музеїв і галерей Харкова в умовах кризи;

8. Надано рекомендації щодо врахування культурними інституціями функцій та завдань кризового менеджера, включення його до кадрового складу, ключова роль якого полягає у попередженні ризиків та усуненні наслідків дестабілізації усіх напрямків діяльності інституції культури та порушень в процесі виконання нею своєї місії та завдань;

9. Сформульовано і обґрунтовано рекомендації культурним інституціям щодо впровадження інструментів кризового менеджменту, наприклад: створення розгалуженої нецентрованої моделі управління; планування кризових комунікацій; розвиток гнучкої системи фандрейзингу; діджиталізація культурних продуктів і просторів; планування короткострокового і довгострокового управління та алгоритмів евакуації культурних цінностей тощо, відповідно місії та завданням культурної інституції.

Практична значущість роботи полягає у використанні результатів дослідження кризового менеджменту в секторі культури Харкова під час розробки антикризових інструментів інституцією культури, або при розробці стратегій управління кризовими ситуаціями в сфері культури органами виконавчої влади, а також у процесі складання внутрішніх антикризових програм і планів.

Апробація результатів роботи представлена участю в Міжнародній науковій конференції «Україна та Європа. Культура в глобальних викликах сьогодення» (20–21 вересня 2023 року, Київ, Інститут проблем сучасного мистецтва НАМ України) та публікацією тез доповіді:

Фісун К. Г. Роль кризового менеджменту в секторі культури України. Збірник матеріалів Міжнародної наукової конференції «Україна та Європа. Культура в глобальних викликах сьогодення» (20–21 вересня 2023 року). Київ, *Інститут проблем сучасного мистецтва НАМ України*. 2023. С. 146-147. URL: http://mari.kyiv.ua/sites/default/files/conf_docs/tesy/2023-09/Tesy_Ukraine_Europe_2023_.pdf (дата звернення: 07.10.2023).

РОЗДІЛ 1. КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ

1.1. Визначення кризового менеджменту в науці управління

Дослідження процесу кризового менеджменту в культурному секторі Харкова та України варто почати з визначення сутності кризового менеджменту та його складових. Кризовий менеджмент (Crisis Management), або антикризове управління у науковому обігу розуміється як різновид управління, що спрямований на виведення об'єкта управління з кризового стану. Кризовий менеджмент у науковій літературі також розуміється як діяльність і як процес, що направлені на порятунок об'єкта управління від негативних чинників впливу, подолання проблем, які спровокували кризовий стан, виведення об'єкта зі стану кризи, а також на створення умов для відновлення та розвитку об'єкта. Об'єктами управління можуть бути: організація, підприємство, проєкт, інституція, сектор управління тощо.

Під кризовим станом мають на увазі сукупність кризових явищ, які можуть призвести як до погіршення функціонування об'єкта управління, так і до його руйнації або ліквідації, в залежності від ступеня проблеми, а також від характеру самого об'єкта. На думку К. Морсута, К. Курана, розвиток кризи відбувається за круговою моделлю: докризова фаза (готовність і профілактика), гостра кризова фаза (реагування) і посткризова фаза (відновлення і навчання) [83]. Якщо об'єктом кризового управління виступає підприємство, то ступенем найкритичнішого стану для нього може бути банкрутство, а наслідком цього стану – ліквідація. Якщо ж об'єктом кризового менеджменту є проєкт, то кризовим станом для нього може бути наявність прогалин у його розробці, а наслідком цього стану – неприбутковість проєкту.

Криза як поворотний момент у функціонуванні об'єкта управління може мати як позитивний, так і негативний вплив, може шляхом руйнації системи управління створити сприятливі умови для якісних змін. Криза припускає зміни у системі функціонування об'єкта управління, які можна корегувати, змінюючи

стан об'єкта з руйнації на відновлення та навпаки шляхом прийняття рішень. Криза має передумови становлення, стадії та результати впливу. Кризу обумовлюють ризики, які існують завжди в будь-якій сфері управління та у функціонуванні будь-якого об'єкта управління. Кризовий менеджмент розмежовують з ризик-менеджментом, не ототожнюючи одне з іншим. Ризик-менеджмент як управління загрозами передбачає постійний моніторинг загроз у функціонуванні об'єкта управління (організації, підприємства, бізнесу тощо), які в подальшому можуть викликати кризові стани. Саме аналіз ризиків (викликів, загроз) є способом оцінки ймовірності виникнення явищ і факторів та оцінки ступеня їхнього впливу на життєдіяльність об'єкта управління. В усіх сферах управління (економічній, промисловій, культурній, бізнесі) важливим завданням є передбачення ризиків, які становлять загрози для розвитку управлінських систем.

Ризик-менеджмент як вид управління ризиками перетинається у своєму значенні та завданнях з одним із типів кризового менеджменту як процесом подолання ризиків на усіх стадіях їхнього розвитку – з профілактичним (рутинним, або превентивним) менеджментом, який відбувається як превентивний механізм недопущення кризи в системі управління. Якщо говорити про кризовий менеджмент як про специфічну діяльність, то виділяють два його виду – профілактичний та надзвичайний. Якщо ж говорять про типи кризового менеджменту як виду управління кризою, то виділяють чотири типи: профілактичний, реактивний, ситуаційний, надзвичайний кризовий менеджмент [46]. За О. Прокопишиним, реактивний та ситуаційний кризовий менеджмент з точки зору управління підприємством відповідають стадіям розвитку кризи та часовим ознакам, а саме виникненню кризи функціонування підприємства та виникненню ситуаційної кризи на підприємстві [46, с. 42].

Для профілактичного кризового менеджменту характерна ретельна планова діяльність в управлінні об'єктом, аналіз рутинних проблем, що дають уявлення про вразливість системи управління. Існують різні інструменти ризик-менеджменту на етапі оцінки рутинних проблем в залежності від сфери впливу,

серед яких: запуск симуляцій кризового стану, аналітика, використання розроблених сценаріїв, опитування, тестування, діагностика, систематичний збір даних, «бріколажні» інструменти реагування, що створені з наявних ресурсів тощо. Серед методів ризик-менеджменту такі: імпровізаційний, імітаційний, ситуаційний та інші, що пов'язані з інструментами профілактики кризового стану. Часто рутинні проблеми можуть ігноруватися в процесі управління, а також можуть ігноруватися превентивні заходи, що призводить до посилення кризового стану за рахунок розвитку негативних явищ та посилення ступеня ризиків у функціонуванні об'єкта управління.

Головна мета профілактичного кризового менеджменту полягає у мінімізації ризиків та недопущенні кризового стану об'єкта управління, а також у створенні умов для безперервності і стійкості функціонування системи управління. Стійкість системи управління створює умови для розвитку її гнучкості, адаптивності, дозволяє розробити сценарії ефективного реагування на загрози. Стійкість – це стан, до якого прагнуть усі існуючі системи життєзабезпечення суспільства [83]. Вразливість властива будь-якій системі управління, та є фактором виникнення і розвитку криз, тому важливо передбачати, прогнозувати сценарії і наслідки їхнього впливу [83]. Х. Іслам, Е. Ласкі зазначають, що у функціонуванні системи завжди виникають «тригерні сигнали», відбуваються звичайні збої, якими можливо управляти, та виникненню яких можна запобігти [78, р. 768]. Якщо ж заходи профілактичного кризового менеджменту не застосовувалися, або виявилися неефективними, і це призвело до критичного стану або руйнування об'єкта (системи) управління, то мова має йти про застосування надзвичайного кризового менеджменту.

Надзвичайний кризовий менеджмент як вид діяльності працює в умовах існуючого кризового стану об'єкта управління, що розвивається, та спрямований на припинення розвитку кризи, усунення наслідків впливу кризи та створення умов для стабілізації функціонування системи управління. Надзвичайний кризовий менеджмент цілковито направлений на порятунок об'єкта управління від кризи шляхом акумуляції усіх наявних ресурсів, засобів та методів.

Найрозповсюдженішою в усіх сферах управління є ситуація, коли криза зростає до піку розвитку та спричиняє критичні порушення у функціонуванні об'єкта. Наслідками таких порушень можуть бути, наприклад: фінансові збитки підприємства; спалахи захворюваності, якщо мова йде про систему охорони здоров'я; репутаційні втрати бізнес-компаній; технологічні помилки; юридична безвідповідальність; бездіяльність муніципалітету через порушення комунікацій між владними структурами тощо.

На рівні надзвичайного кризового менеджменту розробляється план дій задля ліквідації кризи, елементи якого будуть варіюватися залежно від специфіки об'єкта управління, але завжди існують ключові обов'язкові етапи антикризового управління, що об'єднуються у найзагальнішу модель, а саме: 1) моніторинг кризового стану, тобто виявлення проблем і наявних ресурсів для їхнього вирішення; 2) розробка антикризового плану, який міститиме алгоритми та механізми прийняття рішень, що забезпечать послідовний вихід із кризи; 3) здійснення антикризових процедур за антикризовим планом; 4) прийняття управлінських оперативних рішень у напрямках діяльності об'єкта управління (організаційній, операційній, фінансовій, комунікаційній або інформаційній, проєктній, кадровій); 4) контроль і оцінка результатів впровадження надзвичайного кризового менеджменту.

Впродовж реалізації програми антикризового менеджменту може бути поставлений ряд питань, необхідних для термінового вирішення, що пов'язані з розподілом ролей в управлінні, стабілізацією кризових комунікацій або відновленням координації керованих систем всередині загальної системи управління, виявленням їхньої взаємозалежності. Надзвичайна ситуація, яка має негативний вплив на систему і вимагає оперативного реагування, обумовлюється раптовою, форсмажорною, неочікуваною подією, («фокусуючою подією» [78, р. 776-777]). Проте, навіть події середнього масштабу, що можуть бути збоями у системі, які можна подолати на етапі профілактичного кризового менеджменту, спроможні спричинити надзвичайні критичні ситуації, що вимагатимуть застосування методів вже саме надзвичайного кризового менеджменту.

Профілактичний та надзвичайний кризовий менеджмент розмежовуються не тільки за ступенем впливу ризиків, а й також за видом чинників, які обумовлюють виникнення кризового стану: зовнішніми і внутрішніми. Іншими словами, причиною кризового стану в системах управління можуть бути зовнішні та внутрішні кризи. Внутрішні кризи обумовлюються внутрішніми чинниками функціонування напрямків діяльності об'єкта управління, наприклад: некваліфікований персонал, помилки в процесах і фінансовій звітності, недотримання етапів виконання процесів, відсутність контролю тощо. Внутрішні кризи легше вирішуються на етапі профілактичного кризового менеджменту, бо регулюються і залежать від ефективного внутрішнього управління та прийняття ефективних рішень.

Існує велика кількість зовнішніх чинників, які раптово спричиняють надзвичайний кризовий стан у функціонуванні об'єкта: стихійні лиха, збройні конфлікти, епідемії, соціальні заворушення, економічний колапс, інфляція, міжнародні фінансові кризи та падіння ринку тощо, тобто вони не піддаються контролю та не вирішуються виключно внутрішніми інструментами управління, проте можливо пом'якшити їхній вплив та адаптувати систему управління під умови та існуючі обмеження. За останні роки саме зовнішніми кризами стали пандемія COVID-19 для світу та повномасштабне вторгнення для України, що дестабілізували майже усі сфери управління (економічну, промислову, культурну, медійну тощо).

За внутрішніми (ендогенними) і зовнішніми (екзогенними) чинниками кризового стану також розмежовуються завдання ризик-менеджменту та кризового менеджменту як напрямків управління: ризик-менеджмент здатний впоратися з внутрішніми кризами, які провокують існуючі ризики всередині системи управління тоді, коли інструменти кризового менеджменту, а саме надзвичайного кризового менеджменту як його типу, спроможні впоратися із зовнішніми чинниками у ситуації існуючої раптової кризи. Якщо профілактичний кризовий менеджмент відбувається в умовах довгострокової стратегії та довгострокового планування в діяльності об'єкта управління, то на

етапі надзвичайного кризового менеджменту застосування довгострокового планування не виявляється можливим через постійну змінюваність зовнішніх умов для існування об'єкта, та не мають сенсу з огляду на непередбачуваність сценарію кризи. В силу цього для надзвичайного кризового менеджменту характерне встановлення короткострокової стратегії розвитку об'єкта управління та узгодження короткострокової проєктної діяльності, що здатні у короткі терміни відновити нормальне функціонування системи та попередити потенційні негативні впливи.

Ключовим інструментом кризового менеджменту є антикризова програма, що містить антикризовий план. Антикризова програма – це внутрішній документ об'єкту управління (організації, інституції, підприємства), що містить перелік завдань і дій, які направлені на подолання кризи, регламентує прийняття продуманих рішень, а також передбачає можливі наслідки їхнього впровадження. Як частина антикризової програми складається антикризовий план, що містить розгорнутий перелік заходів, які узгоджуються із завданнями антикризового управління, серед яких: виведення системи управління з кризового стану, стабілізація її функціонування, усунення потенційних загроз, подальше прогнозування можливих ризиків.

Як частина антикризового управління значне місце посідає менеджмент кризових комунікацій. Менеджмент кризових комунікацій – це управління зовнішніми комунікаціями (із зовнішніми структурами, наприклад, партнерами або медіа) і внутрішніми комунікаціями (із внутрішніми частинами структури як, наприклад, відділи внутрішнього життєзабезпечення інституції) в умовах кризових станів або надзвичайних ситуацій, що потребують прийняття оперативних рішень у налагодженні інформаційного обміну. Науковці відмічають надважливу роль комунікаційних зав'язків між структурами управління та всередині структури управління, перевіреності та достовірності інформації, якою вони оперують, що забезпечує узгодженість у всіх видах діяльності об'єкта управління. Розповсюдженою причиною розвитку кризи системи управління стає саме порушення логістики комунікацій всередині

організації, або між структурами з системі підпорядкованості, наприклад, між інституцією та департаментом.

Отже, ми зазначили, що кризовий менеджмент як процес і діяльність направлений на запобігання і подолання кризових станів у різних сферах управління. Відповідно, завдання кризового менеджера як фахівця полягають у моніторингу, аналітиці ризиків і загроз об'єкта управління (інституції, організації, підприємства), а також у пошуку шляхів недопущення або виходу з кризових станів.

1.2. Кризовий менеджмент у різних сферах суспільної діяльності

Кризовий менеджмент як різновид управління кризами є затребуваним механізмом в більшості сферах суспільної діяльності: економіці, політиці, промисловості, екології, геології та інших. Кожна зі сфер управління відрізняється специфікою криз, що потребують застосування спеціальних методів кризового менеджменту та прийняття певних, чітко визначених рішень. Антикризове управління в кожній з існуючих сфер управління має сценарій, систематизовані етапи виходу з кризи, що відповідають організаційній специфіці об'єкта управління (прибутковий / неприбутковий, регіональний / державний, приватний / публічний). Від організаційної структури об'єкта управління залежать спектр можливостей та інструментів, які можна використати під час застосування кризового менеджменту. Кожна криза як подія в будь-якій сфері суспільної діяльності створює певний рівень невизначеності, бо наше суспільство завжди динамічне у своїх змінах, тому невизначеність – це його характерна риса. Головне, що об'єднує діяльність кризових менеджерів незалежно від сфери управління, – це подолання невизначеності, нестійкості та мінімізація вразливості об'єкта управління. Розглянемо особливості кризового менеджменту в ключових сферах управління.

Кризи в економічній системі як невід'ємній частині суспільства вважаються нормальним явищем, що спричиняють протиріччя між попитом і

пропозицією та відбуваються циклічно. В економічній системі завжди існують чинники, які провокують кризу, тому антикризове управління відбувається на кожному етапі розвитку кризи з впровадженням механізмів профілактичного і надзвичайно кризового менеджменту та стосується: загального, фінансово-економічного управління та управління банкрутством. Кризовий менеджмент впроваджує фінансово-правові процедури і заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності об'єкта управління (підприємства, організації), відновлення його платоспроможності, недопущення банкрутства, або виведення зі стану банкрутства, посилення фінансової спроможності та ресурсозабезпеченості.

Кризовий менеджмент у політиці стосується внутрішньої і зовнішньої політики, і направлений на запобігання політичних криз і дестабілізації порядку прийняття і реалізації рішень в умовах політичних конфліктів (збройного конфлікту, революції, державного перевороту), або послаблення політичних механізмів (наприклад, недієві політичні режими, непрозора і нечітка нормативно-правова база, неефективність прийняття рішень політичними структурами). Антикризове управління в сфері політики може розгортатися як на рівні державного управління, наприклад, коли окремі інститути потребують реформування, так і на рівні суспільства, наприклад, коли послаблена сфера соціального захисту, або наявна соціальна напруга і втрата довіри до можновладців. Антикризове управління у політиці також стосується врегулювання взаємодії між владою та суспільством завдяки конкретним заходам, які злагоджують конфліктні ситуації та зберігають політичну систему та її інституційні засади. Політична криза як і економічна криза виступає перехідним станом, різким зломом, поворотним моментом в політичній системі, яка завдяки продуманому антикризовому управлінню може забезпечити якісні зміни самої системи: оновлення діяльності її інституційних елементів, послаблених механізмами політичного контролю; глобальне реформування процесу ухвалення рішень на урядовому парламентському, конституційному рівнях. Кризовий менеджмент у політиці направлений на усунення протиріч у

політичній системі, у поведінці політичних акторів, що впливає на суспільство, та у системі прийняття (ухвалення) політичних рішень.

Кризовий менеджмент працює не тільки на рівні масштабних секторів управління, як економіка та політика, а й на рівні систем життєзабезпечення, обслуговування, контролю суспільства. Антикризове управління важливе для функціонування сфери охорони здоров'я і розвитку системи контролю за здоров'ям громадськості. Кризи у сфері охорони здоров'я можуть бути спричинені стихійними, екологічними, епідеміологічними факторами і критичними порушеннями координації системи реагування на них. Наприклад, зріст водоростей в озерах і річках негативно впливає на якість води, що може спричинити надзвичайні ситуації в суспільстві. COVID-19 також спровокував глобальну кризу, що мала стадії розвитку від спалаху хвороби в Китаї до світової епідемії. У випадку пандемії COVID-19 методами кризового менеджменту стають такі, як: локдаун, тестування, вакцинація, соціальне дистанціювання, відстеження контактів [68]. У сферах суспільної діяльності питання впровадження механізмів кризового менеджменту межує з питанням контролю за суспільством, тому механізми кризового менеджменту в науковій літературі порівнюються з механізмами нагляду та його меж (в розумінні нагляду як прояву дисциплінарної влади за М. Фуко [59]) [80].

Кризовий менеджмент впроваджується в системі соціальних комунікацій, а саме в регулюванні соціально-комунікаційних процесів у суспільстві, що здійснюються шляхом засобів медіа, документально-інформаційних структур (бібліотек, наукових центрів), соціальних мереж. Якісною кризою, що змінила наше уявлення про достовірне джерело інформації, став розвиток візуальних медіа, поява відео-платформ та інших каналів трансляції інформації, що спровокували, у свою чергу, зниження попиту на літературу та затребуваність видавничої справи, яка потребувала перегляду стратегій розвитку та популяризації літератури.

Показовим є приклад стану медіаіндустрії, яка окрім розважальної функції, в умовах пандемії COVID-19 виконувала важливу функцію інформування

суспільства через засоби масової комунікації (телебачення, інтернет-ресурси) про поточні проблеми і локдаун. Сферу медіа спіткало скорочення фінансування окремих інституцій і скорочення числа журналістів та інших працівників в медіа-установах. Проблематика кризової ситуації полягала у тому, що COVID-19 не вплинув на затребуваність медіаіндустрії і культурної сфери, бо суспільство не припинило потребувати якісної, оперативної, достовірної інформації, а також заходів для емоційного розрядження, особливо в умовах колапсу економічної системи в країнах Європи. Проте, медіа-бізнес і культурна індустрія опинилися перед прийняттям рішень щодо стратегії свого подальшого функціонування.

В умовах відсутності масових заходів та публічних подій, таких як: спортивні матчі, концерти і фестивалі, COVID-19 стимулював медіаіндустрію переорієнтувати контент на той, що більше відповідає поведінці та запитам суспільства. Наприклад, акцент медіа-компаній перемістився на створення віртуальних бібліотек з цифровими матеріалами, освітніх платформ і ресурсів, що направлені на підтримку фізичного і психологічного здоров'я населення, збільшення кількості новин і відеоконтенту на потокових стрімінгових сервісах, що стосуються повсякденного життя людини, і які можна окреслити як заходи кризового менеджменту [89, р. 3-6]. Як результат прийняття оперативних рішень медіа-установами у зв'язку зі збільшенням споживацького попиту на достовірні новини, віртуальні концерти «наживо», збільшилася кількість ефірів новин і розважальних ігрових платформ, а також збільшилася кількість віртуальних ресурсів, що висвітлюють діяльність окремих інституцій, організацій і структур, пов'язаних зі сферою охорони здоров'я, таких, як ВООЗ і ЮНІСЕФ: «Медіа, розваги і культура стали ключовими провайдерами інформаційних ресурсів» [89, р. 7, 13]. Такі великі медійні компанії, як "YouTube" і "Netflix", опинилися у ситуації формування нових стратегічних рішень, орієнтованих на задоволення потреб споживачів інформації, які значну кількість часу стали проводити вдома, а також тих, що орієнтовані на підтримку і розширення кадрів, діяльність яких перемістилася з офісу у самовизначений простір.

Інструменти та заходи кризового менеджменту будуть відрізнятися в залежності від сфери, в якій він впроваджується, проте ключовою основою кризового менеджменту як реабілітаційної діяльності в умовах кризи завжди буде залишатися процес прийняття (ухвалення) управлінських рішень. Прийняття рішень – це основа кризового менеджменту [79]. Прийняття рішень може відбуватися на стратегічному та на оперативному тактичному рівнях управління. Існує велика кількість класифікацій рішень (процедурні, евристичні, інтуїтивні, ціннісні тощо), але базовою класифікацією є виокремлення формальних рішень, які зосереджуються на раціональній (логічній) поведінці, та натуралістичних (інтуїтивних) рішень, що застосовуються в умовах обмеженого часу. Інтуїтивні рішення – швидкі рішення, та частіше приймаються в екстремальних умовах на етапі надзвичайного кризового менеджменту.

Якщо формальні раціональні рішення узгоджуються в лінійну модель прийняття рішень, яка складається з декількох етапів, то інтуїтивні рішення залежать від зовнішніх обставин, можуть не мати чіткої послідовності та не утворювати чітку модель, а також залежать від суб'єктивних факторів, наявних ресурсів і обмежень, обізнаності в кризовій ситуації, рівня ризику та кількості наявного часу для прийняття рішення [81]. Інтуїтивні рішення часто приймаються тоді, коли аналіз ризиків та моніторинг вразливих сторін організації або іншого об'єкта управління не здійснювалися на етапі превентивного кризового менеджменту, тому не було вироблено чіткої моделі (сценарію) прийняття рішень в умовах надзвичайної ситуації різної природи (війна, пандемія, повінь, терористична атака тощо). Дослідження кризового менеджменту в культурному секторі Харкова в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення потребує визначення саме моделей і сценаріїв прийняття рішень культурними інституціями, а також їхніх передумов і результатів.

1.3. Особливості кризового менеджменту в секторі культури

На сьогоднішній день розуміння, стратегії, моделі та механізми кризового менеджменту в секторі культури розроблені фрагментарно як на практичному рівні, так і на теоретичному рівні. Питання вразливості культурної сфери під впливом кризових явищ частково обговорюються в контексті культурного менеджменту, музейного менеджменту, культурного маркетингу, управління, адміністрування й політики в культурній сфері. Існує широке коло факторів та чинників, які призводять до кризових станів як усього сектору культури в межах регіону або країни, так і окремої культурної інституції, або навіть культурної сфери широкого геополітичного конгломерату (наприклад, європейського культурного сектору).

Об'єктом нашого аналізу виступає кризовий менеджмент саме в культурних інституціях – установах або закладах (музеях, галереях, центрах) міста Харкова, що виконують соціальну, освітню, просвітницьку функцію, та основна місія яких полягає у: збиранні та збереженні культурної спадщини, дослідженні культурних об'єктів, поповненні (примноженні) культурних цінностей, популяризації світової та української культури і мистецтва, експонуванні культурних цінностей, інтерпретації значення культурних об'єктів, тобто виробленні культурних наративів. Державні неприбуткові і некомерційні інституції культури сформовані як інституційні публічні середовища, тобто як ті, що функціонують за політичними, юридичними, економічними законами та включені у систему адміністративного управління та підпорядкування іншій вищій інституції або структурі, органам регіонального або державного контролю. На законодавчому рівні музейна справа та діяльність музеїв регламентується Законом України «Про музеї та музейну справу» [44], проте галерейна діяльність вкладається у культурну діяльність, яка регулюється Законом України «Про культуру» [43].

Відповідно статті 2 Закону України «Про музеї та музейну справу»: «Основними напрямками діяльності музеїв є науково-дослідна, культурно-освітня

діяльність, комплектування музейних зібрань, експозиційна, фондова, видавнича, реставраційна, виставкова, пам'яткоохоронна робота, а також діяльність, пов'язана з науковою атрибуцією, експертизою, класифікацією, державною реєстрацією та усіма видами оцінки предметів, які можуть бути визначеними як культурні цінності, з метою включення до Музейного фонду України» [44]. Вище перелічені нами функції культурних інституцій у повній мірі відображають місію музеїв, та в окремих збігаються із завданнями галерей як культурних інституцій в аспекті збирання, примноження, інтерпретації і популяризації культурних цінностей.

У контексті функціонування культурної сфери важливим є поняття «культурних цінностей», яке використовується у нашому дослідженні. Закон України «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей» дає вичерпний перелік об'єктів, які входять у поняття «культурні цінності», тому ми обмежимося більш узагальненим визначенням. Культурні цінності – це об'єкти матеріальної та духовної культури, що мають унікальність та рідкісність, мають художнє, історичне, етнографічне та наукове значення і підлягають збереженню, відтворенню та охороні [39]. Поняття «культурні цінності» залишається дискусійним в літературі з огляду на те, що для кожної країни культурну цінність становлять різні об'єкти – рухомі та нерухомі, матеріальні та нематеріальні, проте їх поєднує значущість для національної культури як тих, що закріплюють і репрезентують культурне надбання окремої спільноти (нації) або держави як цілісного політико-правового конструкту. На міжнародному рівні захист культурних цінностей регулюється Гаазькою конвенцією про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту від 14 травня 1954 р., до якого законодавчо приєдналася Україна [45], та рекомендаціями ЮНЕСКО щодо збереження культурних цінностей.

Внутрішніми чинними кризового стану для усієї культурної сфери країни можуть бути: зменшення фінансування сектора на державному рівні, неефективні адміністративні рішення та проєкти реформування, застрілі моделі та стратегії розвитку сектора. Зовнішніми чинниками можуть бути соціальні

явища та політичні події (несприятливе епідеміологічне становище, збройні конфлікти, стихійні лиха тощо). Небезпечні зовнішні та внутрішні чинники також можуть загрожувати функціонуванню окремої культурної інституції. Внутрішніми чинниками кризового стану культурної інституції можуть бути: неефективна внутрішня система управління, некваліфікованість працівників, нераціональне використання фінансових ресурсів, несформованість або непривабливість іміджу культурної інституції, неактуальність культурного продукту – концептуальна, тематична, форматна.

Зовнішніми чинниками кризового стану культурної інституції можуть виступати: застарілі моделі управління культурною сферою на рівні регіону або міста; порушення комунікаційних зв'язків і логіки в прийнятті рішень адміністративними структурами, що становлять ієрархію управління інституцією; поверховість управлінських рішень або нехтування ними щодо модернізації, реформування, реструктуризації інституції, коли вони необхідні з боку адміністративних структур (відділів, департаментів, міністерств), або коли вони виявляються недоречними та неефективними. Також зовнішніми чинниками можуть виступати раніше згадані стихійні лиха, збройні конфлікти, війни та пандемії, соціальні та політичні явища, до негативного впливу яких схильні як окремі інституції, так і сектор культури в цілому.

Особливістю функціонування музейних інституцій є те, що вони не конкурують між собою, бо кожен музей опікується конкретним колом культурних цінностей та продукує унікальні культурні продукти, ідеї, наративи. Музейні інституції, галереї та культурні центри скоріше конкурують з іншими формами дозвілля та джерелами інформації, наприклад, медійними. Важливим є те, що в сфері культурної діяльності та музейної справи питання конкуренції між музеями, галереями, культурними центрами не має підґрунтя, бо кожна інституція має свою ідейну направленість, концепцію, завдання, а також створюють неповторний культурний, виставковий продукт, оформлений у вигляді колекції, експозиції, виставки. Перед музеями і галереями стоїть питання не стільки підвищення конкурентоспроможності, що стоїть перед

підприємствами у секторі економіки, а скільки питання підвищення іміджу і авторитету інституції культури, на що можуть бути направлені механізми кризового менеджменту. Моніторинг та пошук шляхів вирішення проблем, які виникають в управлінні культурними інституціями такими, як музеї, а саме: актуалізація ролі музеїв як публічних закладів у суспільстві, фінансування музеїв, їхня адаптивність до зовнішніх викликів тощо, входять в компетенції всесвітньої громадської організації "ICOM" (International Council of Museums – Міжнародної ради музеїв), що ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН. Представництво Міжнародної ради музеїв є і в Україні, що реалізує основну мету організації, а саме сприяє збереженню культурної спадщини та промоції музеїв [13]. Власне, "ICOM" реалізує деякі завдання антикризового управління в сфері музейної справи саме на державному рівні та міжурядовому рівні країн-членів ООН.

Культурний сектор за час набуття Україною незалежності перебуває у стані латентної кризи, що пов'язана з застарілими моделями організаційного і правового управління культурними інституціями та моделями їхнього фінансування, яке довгий час обмежувалося виключно державним бюджетуванням. Питання необхідності модернізації системи управління культурних інституцій, як своєрідний виклик, постало перед культурною і музейною сферами не тільки України, а й більшості країн світу. З цього боку антикризове управління як частина управлінської діяльності торкнулося музейного менеджменту, який на теоретичному рівні представлений сьогодні обмеженим колом наукових праць, серед яких найбільш відомі праці Ж.-А. Рив'єра, Д. Камерона, К. Хадсона. За останні роки широку популярність в сфері музейного менеджменту отримала праця доктора в області управління, музеєзнавця Ж.-М. Тобелема «Нова епоха музеїв. Культурні установи перед викликом менеджменту» [54]. Ж.-М. Тобелем пропонує системний підхід до реформування музейної галузі, тобто той, що спроможний виробити нову організаційну, фінансову, управлінську системи функціонування музеїв. Особливу увагу автор приділив розробці системи фінансування музеїв,

пропонуючи залучати ринкові інструменти. Фінансування музеїв більше не має залежати виключно від бюджетних субсидій, а може поєднувати різні джерела: державне і меценатське фінансування, донорську підтримку, підтримку приватних організацій та бізнесу, фандрейзинг.

На думку Ж.-М. Тобелема, реформуванню також підлягає система музейного управління, яка більше не центрується виключно на одному директорі, а в якій його функції та завдання розподілені між головним директором, фінансовим директором, організаційним директором, а також в якій важливе місце посідають куратори як медіатори між мистецтвом і аудиторією. За Ж.-М. Тобелемом, культурні інституції повинні бути відкритими для співробітництва та колаборацій з бізнесом і міжнародними фондами, приватним сектором, що відкриває для них можливості масштабної проєктної діяльності та можливості залучати кошти для внутрішніх потреб, навіть якщо інституція неприбуткова. З точки зору музейного маркетингу автор пропонує сприяти промоції музеїв, іміджевому просуванню та створенню «музейних продуктів», наприклад, альбомів, сувенірів, музейних путівників тощо. Можемо додати, що культурні інституції, такі як музеї, часто входять у туристичні маршрути, тому взаємовигідною є співпраця музейної сфери з туристичною.

Отже, в сучасному музейному менеджменті культурні інституції розглядаються як економічні системи, тому можуть аналізуватися з точки зору економічних методів аналізу. Питання привабливості культурних інституцій, культурної та креативної індустрії з точки зору економічної прибутковості європейських країн ми розглянемо у другому розділі нашого дослідження. Сьогодні культурні інституції все більше перетворюються на культурні хаби, які поєднують різні напрямки культурної діяльності: виставкову, концертну, освітню, фестивальну, але точками подібних якісних змін у функціонуванні українських культурних інституцій стало не глобальне реформування сфери культури, а саме зовнішні кризові явища.

Окрім кризи в системі адміністративного управління, що має глобальний характер для культурного сектора України і потребує значного часу для

вирішення, надзвичайними ситуаціями, які викликали кризове становище сфери культури стали, першочергово, пандемія COVID-19, і, в подальшому, повномасштабне вторгнення на територію України. Пандемія COVID-19 стала причиною закриття культурних інституцій, зменшення бюджетного фінансування, звільнення працівників. Поширеними негативними практиками стали: простій працівників, їхній вихід у неоплачувані відпустки, скорочення робочих місць. Особливо постраждали від впливу пандемії та безпекових заходів ті культурні інституції та напрямки культурної діяльності, що пов'язані з фізичною присутністю аудиторії і відвідувачів «на місцях», тобто музеї, галереї, культурні центри, театри, кінотеатри, концертні зали, перехід яких на дистанційну онлайн форму роботи не завжди можливий, не завжди недоречний або неефективний [70, р. 5]. Саме культурні інституції, пов'язані з виставковою, концертною, сценічною діяльністю за даними ЮНЕСКО зазнали найбільших економічних втрат.

Важливим є те, що саме економічні наслідки пандемії у секторі культури та креативних індустрій стали центральним питанням для ЮНЕСКО [70]. За даними ЮНЕСКО відомо, що у 2020 р. відбулося скорочення валової доданої вартості, створеної культурними і креативними індустріями в усьому світі на 750 мільярдів доларів США, порівняно з 2019 р. [70, р. 5]. Також за даними досліджень ЮНЕСКО 2020 р.: 90% музеїв тимчасово закрилися у розпал пандемії, 13% – загрожує постійне закриття, та тільки 26% музеїв Європи спроможні надавати цифровий контент [70, р. 16].

Внутрішній кризовий стан культурних інституцій світу у період пандемії у більшій мірі був пов'язаний з економічними, політичними і безпековими факторами, та найбільш всього з: відсутністю злагодженої програми на державному рівні, яка б надавала рекомендації або містила плани з залучення альтернативних шляхів фінансування інституцій на період пандемії; виснаженістю культурної інфраструктури і матеріально-технічної бази; застарілою нормативною базою і надмірною централізацією влади у сфері культури. Особливо неефективною в Україні виявилася вертикальна та

горизонтальна комунікація між державною владою, центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та інституціями культури, що потребувало встановлення чіткої системи міжвідомчих зв'язків. Ці проблеми стали причиною виникнення громадських ініціатив та масштабних акцій, таких як «Стоп культурний карантин» (12 травня 2020 р.), що мала на меті привернути увагу державної влади до проблем сектора культури.

Стало очевидним, що культурній сфері України необхідна розробка механізмів антикризового менеджменту на державному рівні, а саме необхідні прозора логіка розподілу фінансування, залучення коштів та інших засобів для виживання культурних інституцій в період кризи. Хоча деякі кроки у реабілітації культурного сектору України від наслідків пандемії все ж таки були зроблені. Наприклад, державою були надані податкові пільги, а деякі програми грантової підтримки започаткував Український культурний фонд (УКФ), що залучається державною підтримкою.

Кризовий стан культурних інституцій України, які постраждали від впливу пандемії, посилює повномасштабне вторгнення на територію України. Саме повномасштабне вторгнення додало ряд гострих проблем, які потребували прийняття оперативних рішень, відповідальність за які лягла на керівників та директорів інституцій. Окрім створення цифрового контенту, віртуальних бібліотек і музеїв, онлайн-виставок і відео-платформ, які хоча б частково могли замінити фізичне відвідування музею або галереї, і тим самим, допомогли інституції зберегти свою аудиторію та імідж, найбільш гострою постала проблема евакуації культурних цінностей. Під евакуацією культурних цінностей ми розуміємо переміщення або перевезення культурних об'єктів у межах музею, або за його межі з метою їхнього захисту і збереження в умовах негативного впливу зовнішніх ризиків і надзвичайних ситуацій.

Хоча евакуація культурних цінностей в Україні регламентується рядом документів (Законом України «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей» [39], Наказом МВС України «Про затвердження Методики планування заходів з евакуації» [41], Постановою КМУ «Про

затвердження Порядку проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій» [42]), проте нерозробленим залишається алгоритм евакуації музейних інституцій, маршрути евакуації, шляхи забезпечення пакувальними матеріалами для переміщення/перевезення культурних цінностей, а також забезпечення спеціалізованим транспортом і супроводжуючим персоналом. З текстів документів очевидним є те, що культурні цінності залишаються в тіні евакуації населення, згадуються як другорядний об'єкт евакуації на рівні з іншим майном, тому на практиці їхня евакуація часто відкладається, наражається на ризики, або взагалі ігнорується. Слабко розробленими на сьогодні залишаються механізми визначення і відбору місць для евакуації культурних цінностей – кінцевих пунктів, що мають гарантувати їхню збереженість та юридичну недоторканість.

Якщо музеї мають свої внутрішні протоколи дій на випадок надзвичайних ситуацій, то плутанина в порядку прийняття адміністративних рішень і погодження евакуації виникає саме на рівні міжвідомчих комунікацій через нечітку регламентованість відповідальності владних структур за перебіг евакуації як складного, багатоступінчатого процесу [11]. Одна з ключових причин відсутності регламентованих алгоритмів процесу евакуації культурних цінностей, а також постійного «перекладання відповідальності» за евакуацію одними органами влади на інші, полягає у більш глибокій проблемі, а саме в недостатній усвідомленості ролі історико-культурних цінностей та культурної спадщини сучасним суспільством.

Внаслідок окупації культурних центрів України впродовж 2022 – 2023 рр. з території України загарбниками були розграбовані українські національні музеї, з яких вони вивезли без дотримання правил евакуації унікальні культурні об'єкти. Наприклад, окупанти розграбували Херсонський художній музей, що опікувався унікальною колекцією образотворчого мистецтва XVII – XX ст. Сьогодні, як і в часи Другої світової війни, не втратила своєї актуальності проблема повернення або реституції культурних цінностей, тобто відновлення юридичних прав Україною на ті культурні об'єкти, які були незаконно вивезені

або продані у часи збройних конфліктів. Відсутність чітких алгоритмів евакуації культурних цінностей закордон, прогалини у розробці маршрутів та обов'язків відповідальних сторін на юридичному рівні ускладнюють процес вивезення об'єктів культурної спадщини з території України і їхню передачу приймаючій стороні, наприклад, закордонним музеям.

Незважаючи на те, що вирішення питань пошуку і реституції втрачених культурних цінностей покладається на Національну комісію з питань повернення в Україну культурних цінностей та на міжурядові комісії, на практиці ці процеси виявляються затяжними та достатньо рідко вирішуються остаточно. Наразі залишається ризик неповернення музейних колекцій в Україну в процесі реевакуації в умовах закінчення воєнного стану, а також наявність юридичних лазівок у випадку майнової претензійності на культурні об'єкти зі сторони приймаючої сторони саме через невдосконаленість процедур реституції на юридичному рівні, і, звісно, через сумний досвід евакуації українських музеїв в період Другої світової війни. Отже, антикризове управління в секторі культури України може бути направлене як на глобальне реформування системи зовнішнього управління культурними інституціями (систем адміністративного, фінансового контролю) та вдосконалення механізмів управління культурними цінностями (евакуації, реевакуації, реституції) на рівні державної політики, так і на рівні розробки антикризових заходів, які допоможуть культурним інституціям подолати внутрішні потреби матеріально-технічного, кадрового забезпечення, а також уникнути репутаційних і фінансових збитків в умовах кризи.

Отже, на основі вищевикладених особливостей, ризиків і проблем, що характеризують функціонування культурної сфери в Україні та світі з точки зору антикризового управління, ми можемо дати визначення поняттю «кризовий менеджмент» в контексті управління культурним сектором. Ми розрізняємо розуміння кризового менеджменту в контексті управління інституцією культури та в контексті державного управління культурною сферою.

Кризовий менеджмент в культурному секторі на рівні управління культурною інституцією – це управління, що спрямоване на виведення

культурної інституції з кризового стану, на подолання наслідків впливу кризи в усіх напрямках її діяльності: організаційній, проєктній, фінансовій, кадровій, комунікаційній, що направлене на розробку алгоритмів прийняття рішень і дій, які зменшать репутаційні й іміджеві збитки, забезпечать стабільне незбиткове функціонування інституції в умовах кризи та умови для здійснення інституцією своєї місії та завдань.

Кризовий менеджмент в культурному секторі на рівні державного управління – це управління, спрямоване на виведення культурної сфери країни або регіону з кризового стану та подолання її наслідків за допомогою антикризових заходів і механізмів (реструктуризації, модернізації, децентралізації тощо), шляхом повного або часткового реформування систем адміністративного вертикального і горизонтального управління у всіх напрямках діяльності культурного сектору, що забезпечить стабільне функціонування культурних інституцій в умовах кризи та виконання ними основних завдань і місії, а також мінімізують ризики і попередять кризові стани в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ

2.1. Аналіз кризового менеджменту в секторі культури Європи та країн світу

Важливе значення у вдосконаленні культурного менеджменту в країнах Європи, особливо в умовах кризи, відіграють міжнародні організації, такі, як ООН, ЮНЕСКО, а також інститути Європейського Союзу. Розвиток механізмів культурного і кризового менеджменту в секторі культурних, креативних індустрій та медіа-індустрії значно підштовхнула саме пандемія COVID-19, адже постало багато питань, серед яких: забезпечення соціального захисту працівників культури і митців; пошуки альтернатив у вигідному фінансуванні закладів культури; включення аудиторії у культурну сферу, яка була не готова у період блекаутів відвідувати концерти, театри і кінотеатри, музеї і виставкові зали ані фінансово, ані з точки зору безпеки власного життя. Слід зауважити, що політика Європейського Союзу відштовхується від чіткого і прозорого розуміння того, що культура і економіка нерозривно взаємопов'язані, бо культурні установи, особливо ті заклади, що отримують прибутки від продажів квитків, друкованої літератури, цифрових матеріалів на правах інтелектуальної власності, вносять значні податки в державний бюджет, тому відсутність активного культурного життя означає значні економічні втрати. Логічним чином, європейські країни стають зацікавленими у постійній розробці ефективних методів підтримки сектора культури шляхом економічних заходів.

Важливі дані для спостереження взаємозв'язків між змінами у стратегіях управління і економічними показниками надає звітний лист Всесвітнього економічного форуму за 2020 р. З початком пандемії COVID-19 європейські медіа-компанії світової значущості приймали альтернативні рішення з метою адаптації своєї діяльності до реалій пандемії: розвивали діджитал-маркетинг і розробляли програми геолокалізації даних про спалахи коронавірусу;

фінансували фрілансерську діяльність і залучали працівників на контрактну форму роботи; посилювали боротьбу проти дезінформації і фейків щодо стану і рівня захворюваності населення; більше фокусувалися на авторитетних думках працівників сфери охорони здоров'я, а також журналістських розслідуваннях щодо політики владних структур в умовах пандемії, які заповнили більшу частину ефірів [89, р. 8-13]. Саме такі рішення зміцнювали довіру людей до медійної і культурної сфери, а також дозволили зберегти ресурси організацій.

За даними Всесвітнього економічного форуму у 2020 р. в умовах початку пандемії (2018 – 2019 рр.) значно зросла кількість медіа-компаній, які задовольняють індексу "FTSE4Good index", який демонструє «сильну екологічну, соціальну і управлінську практику» організації, а також кількість медіа-компаній, які задовольняють вимогам "ESG", тобто набору аспектів (підтримці екологічності, відповідності соціальним запитам і ефективності корпоративного управління), затверджених ООН [89, р. 18]. В протилежність кризовій ситуації спалаху пандемії, в умовах зниження захворюваності та повернення людей на робочі місця (2019 – 2020 рр.) прийняті рішення в управлінні медіасферою втратили ефективність, що потребувало зміни стратегій менеджменту в компанії, перегляду цілей і нової адаптації. Аналізуючи цю ситуацію з точки зору менеджменту, можна сказати, що криза медіаіндустрії в ситуації COVID-19 стала причиною радикальних, але якісних змін у формуванні стратегій і форм комунікації зі споживачами інформації, що тепер більше задовольняли запити суспільства у часи кризи.

Можливо привести кілька прикладів досвіду європейських країн, що обирали конкретні програми, направлені на реабілітацію діяльності культурного сектору в умовах пандемії як кризи. Наприклад, з досліджень ЮНЕСКО стану культури в умовах пандемії відомо, що Міністерство фінансів Великобританії оголосило про скасування 20% податку на додану вартість для цифрових публікацій [71, р. 35], а Німеччина оголосила про спрямування 1,1 мільярда доларів на підтримку культурних установ, а також розробку нової системи продажу квитків онлайн [71, р. 38]. Модернізація і реабілітація культурного

сектора – це питання, які поставили перед собою не тільки європейські країни, а й США, країни Латинської Америки, Близького і Далекого Сходу. Наприклад, Аргентина направила матеріально-фінансову підтримку книговидавцям, які стикнулися з падінням книговиробництва і продажів літератури [71, р. 21]. Арабські Емірати здійснили кілька важливих кроків для поліпшення життєдіяльності культурної сфери: влада закупила роботи митців; включила страхування на випадок безробіття митців, а також компенсувала втрату доходу [71, р. 21].

Звернімо увагу на те, що митці – надвразлива категорія суб'єктів у культурному секторі, бо їхнє фінансове благополуччя залежить від ряду факторів, таких як: актуальні тенденції в мистецтві, бо сучасне мистецтво – це мистецтво, що задовольняє запити суспільства; грантова підтримка культурних установ, що можуть собі дозволити просувати виставкові (культурні) проекти; розгалужені комунікації з різними середовищами митців поза своєї країни; економічна ситуація в країні, що впливає на фінансування культурного сектору; якісне просування творчості та інтенсивне набуття іміджу серед великої кількості творців культурних продуктів. Важливими факторами, які впливають на культурну ізоляцію митців, що можуть страждати від дискримінації, а значить боятися просувати свою творчість в публічний простір, виступають наявність особливих потреб, гендерна нерівність в різних напрямках виконавської діяльності (театральній, музичній, хореографічній), тому вони потребують всебічної підтримки державних програм, що направлені на фінансовий і соціальний захист. Ці унікальні проблеми соціалізації та визнання митців враховує Європейський парламент, що приймає резолюції та інші нормативні документи, направлені на урегулювання культурної сфери, особливо в кризові часи [90, р. 26-27].

Не тільки політика Європи демонструє нам уважність до соціальної підтримки працівників культури і митців, а й країни Азії також представили політичні та економічні проекти у цьому напрямку в кризовий період пандемії. Наприклад, досвід економічних нововведень Арабських Еміратів демонструє те,

що підтримка митців в часи кризи – це частина державної політики, сфера впливу, що не знаходиться на периферії державних інтересів, бо митці (художники, письменники) як постачальники культурного продукту спроможні підсилювати економіку за рахунок розвитку арт-бізнесу, приватних галерей, розширення освітніх платформ і вартісного цифрового контенту [71, р. 21]. Світ вже давно переконався у цінності та прибутковості сектора культури.

Серед економічних рішень, які впроваджувалися в країнах світу, що мали на меті боротьбу і вихід з кризового стану сектора культури в період пандемії COVID-19, можна назвати такі, як: впровадження соціальних пакетів підтримки працівників і митців з посиленими програмами соціального захисту, страхування і виплати в період часткового або повного призупинення діяльності культурних інституцій; створення спеціальних фондів і державних (регіональних) підрозділів допомоги митцям; фінансування заходів за рахунок спеціальних бюджетних асигнувань, тобто відбувалася тимчасова зміна джерел фінансування соціальної допомоги; звільнення культурних інституцій від податків; зміна напрямків фінансування інституції, наприклад, переорієнтація виплат від проєктної діяльності на операційну; надання пільг інституціям, або звільнення від внесків на соціальне страхування; перегляд нормативних зобов'язань, договорів із закладами культури, що надають більше переваг саме закладу; відстрочка податкових і соціальних зборів; винайдення «антикризового податкового пакету»; фінансування розробки цифрових платформ з метою просування культурних об'єктів у випадку, коли неможливі інші шляхи їхньої популяризації [71]. Світовий досвід демонструє нам включеність культури в сферу економіки, але це не єдиний фактор, який становить фундамент для розуміння кризового менеджменту в секторі культури як системи управління.

Грунтуючись на перелічених нами рішеннях, що впроваджувалися країнами в період пандемії задля порятунку культурної сфери, можливо окреслити ще один, не менш значущий: держава та її виконавчі органи вважаються відповідальними за життєдіяльність культурної сфери, яка не розглядається як простір поза державних інвестицій та пріоритетних напрямків

розвитку суспільства. Важливим є прийняття того факту, що культура – це не допоміжна і не другорядна сфера порівняно з економічною, технічною, промисловою, порівняно з бізнесом, а стоїть на одному рівні з ними і так само необхідна сучасному суспільству, бо формує його цінності, уподобання, настрої. У той же час, культура може бути інструментом ідеологічного впливу, формувати стабільні погляди, або консолідувати суспільство, коли це стає необхідним. З приводу ролі музеїв у житті суспільства зазначила директорка Харківського літературного музею Тетяна Пилипчук: «Музеї – це пункти формування культурної пам'яті для того, щоб допомогти людям взяти своє. Взяти українське і зробити його своїм» (додаток В). Досвід країн показує, що держава зацікавлена у підтримці сектору культури в силу не тільки економічної вигоди, а й в силу свідомого ставлення до культури як до інструмента соціалізації людини та її самоусвідомлення як частини культури.

Культурний сектор є пріоритетною сферою управління для Європейського Союзу, що підтверджують регулярні звіти Європейського парламенту щодо існуючих проблем та шляхів їхнього подолання в сфері культурних і креативних індустрій, освіти і спорту. У межах діяльності Європейської Ради через суттєві негативні наслідки пандемії для світу був створений Координаційний комітет з кризових ситуацій, мета якого полягає у реагуванні і розробці політик, спроможних покращити стан секторів управління в країнах, що економічно постраждали від пандемії COVID-19. Зазначимо, що специфіка рекомендацій Європейського Союзу секторам культури європейських країн, які активно надавалися у період пандемії, полягає у тому, що вони розраховані на мирний час, а прийняття рекомендаційних рішень не стосується евакуації культурних інституцій, або виживання кадрового складу в період активних ракетних обстрілів, які є реаліями війни в Україні, коли ресурси часу і безпечного простору обмежені.

Серед заходів, що пропонують ЮНЕСКО, Європейська Комісія, ООН, та які спроможні допомогти сектору культури у ситуації кризи, можна виділити такі: оцифрування музейних і галерейних експонатів; прямі субсидії;

забезпечення робочих місць працівникам культури навіть у часи безробіття; пошук способів монетизації мистецтва; стимулювання інвестицій у створення контенту та творчих колаборацій між державами; податкові пільги; регулювання відносин між культурними інституціями, урядом і бізнесом на законодавчому рівні; розширення освітніх програм, направлених на розвиток культурного менеджменту в країнах [71; 90]. Проблема полягає у тому, що жодна з цих рекомендацій, які частково направлені на відновлення «культурної і креативної екосистеми» в світі [90], не стосується ситуації війни, під час якої пріоритетними стають не довгострокові, а короткострокові стратегії.

Наведемо приклади напрямків антикризового управління, які застосовували європейські країни задля покращення стану культурної сфери, і які, якщо й не повно, то хоча б частково допомогли відновити діяльність культурних інституцій. Перший напрямок антикризового управління пов'язаний із запровадженням спеціальних економічних інструментів, серед яких "SURE mechanism" ("European instrument for temporary support to mitigate unemployment risks in an emergency", «Європейський інструмент тимчасової підтримки для зменшення ризиків безробіття в умовах надзвичайної ситуації»). Саме "SURE mechanism" був запроваджений Європейським Союзом як засіб підтримки працівників у найбільш постраждалих, внаслідок пандемії, секторах управління, в тому числі секторі культури. "SURE mechanism" – це форма кредитування, яку надає держава, і яка включає надання фінансових ресурсів через позики, а також схеми короткострокової зайнятості працівників культури на основі збільшення державних видатків на збереження зайнятості, що реалізують державні програми підтримки [87; 90]. Ключова мета запровадження інструменту "SURE" полягає у тимчасовій підтримці сектора культури для зменшення ризиків безробіття митців і працівників сектору в надзвичайних ситуаціях.

Другий напрямок антикризового управління пов'язаний з активною цифровізацією експонатів і експозицій музеїв і галерей, розвитком віртуальних музеїв та ресурсів, що не тільки надає відкритий необмежений доступ в режимі онлайн усім охочим, а й спрямований на модернізацію музейної і галерейної

діяльності в цілому. Віртуальні галереї і музеї, які впровадили заклади зі світовим ім'ям (Музей Лувр, Музей Ван Гога й інші), допомогли їм у популяризації культурних цінностей, які вони зберігають. У той же час, тотальна цифровізація музеїв і галерей має як позитивні, так і негативні наслідки, та цілковито не може замінити живої комунікації з мистецтвом, присутності у виставковій залі та відшкодувати нестачу емоцій від сприйняття культурних об'єктів наживо, які отримує людина в просторі музею або галереї. Окрім соціально-культурних недоліків цифровізації, існують і економічні недоліки, а саме те, що заміна фізичної відвідуваності закладів культури цифровими ресурсами приносить фінансові збитки у вигляді нерозпроданих квитків і нефункціональності працівників закладів (екскурсоводів, медіаторів тощо). Надмірна цифровізація галерей і музеїв призводить до втрати сенсу функціонування закладу фізично як такого, тому в якості альтернативи заклади культури частіше обирають часткову віртуалізацію об'єктів, наприклад, окремих невеликих колекцій, деяких експонатів, або обраних виставкових залів. У такому випадку часткова віртуалізація музею зможе не нашкодити йому статусно і фінансово, проте допомогти у підтримці іміджу, просуванні і популяризації.

Третій напрямок антикризового управління в секторі культури, що ґрунтується на європейському досвіді пандемії COVID-19, полягає у посиленні законодавства щодо управління культурним сектором не тільки на економічному, а і на політичному рівні. Незважаючи на те, що Європейський Союз може мати тільки рекомендації країнам-членам, а не розпорядження щодо культурної політики в окремій країні, в період пандемії Європейський Союз збільшив кількість заходів і комісій, що займаються розглядом існуючих проблем у культурній сфері. Європейський Союз закликав країни переглянути законодавчу базу, яка регулює відносини між мистецтвом і бізнесом, між самими митцями, між інституціями і митцями. Керуючись робочими планами у сфері культури, Європейська Комісія закликала держави переглянути питання збільшення держзамовлень у сфері культури (наприклад, у сфері книговидавництва), можливості

збільшити обсяги грантової підтримки, пільгове оподаткування у різних сферах культури і мистецтва [74].

Для Європейського Союзу важлива державна політика країн-членів як інструмент впливу на поліпшення стану культурної сфери, тобто держава не повинна покладати наслідки кризи виключно на плечі працівників культурного сектору, а підстраховувати їх на рівні законів і нормативних актів. Наприклад, відомо, що в Німеччині діють федеральні закони і нормативні акти, що різнобічно служать гарантіями незбиткового, правового і статусного існування культурної сфери (Закон про соціальне страхування митців, Акт про захист культурної спадщини тощо). Важливо, що у фінансовий захист культурної сфери повинні бути задіяні усі державні органи (міністерства, департаменти), що опікуються культурою, тобто система управління повинна бути продуманою і контрольованою.

Четвертий напрямок антикризового управління в секторі культури стосується постановки завдання розвитку культурного менеджменту як окремої управлінської діяльності у секторі культури. З точки зору європейських поглядів культурний менеджмент – це культурне лідерство і продюсування культурних об'єктів, що потребують вміння організовувати і управляти командою з розгалуженими обов'язками у конкретній культурній установі, просувати мистецтво і знаходити для нього покупця [92]. На сьогодні не існує єдиної моделі культурного менеджменту, та кожна країна має свій досвід у цій діяльності, що залежить від культурних традицій і культурних політик, що існували протягом століть. Менеджер як головний керуючий організаційною, операційною, проєктною, фінансовою, кадровою складовими менеджменту – спеціаліст, що більш розповсюджений в Європі та США.

Очевидним є й те, що культурна сфера західних країн є більш комерціалізованою та налаштована на економічну прибутковість, аніж інституціоналізована культурна сфера України. На відміну від західних колег, в інституціях культури України зберігається стара ієрархізована адміністративна модель управління: «директор – заступник директора – бухгалтер – екскурсовод»,

тобто, фактично, всі перелічені складові діяльності менеджера лягає на плечі директора закладу культури, а неформальні, непрописані у посадових інструкціях, завдання (піар-менеджменту, створення рекламного контенту, цифровізація ресурсів), що сьогодні стали невід'ємною частиною діяльності сучасної галереї або музею, неформально розподілені між іншими працівниками інституції (екскурсоводом, бухгалтером та іншими).

Беручи до уваги систему вітчизняного управління культурними інституціями, потрібно резюмувати, що європейсько-американська система культурного менеджменту з її гібридною моделлю управління припускає, що для країн перспективним є розвиток освітніх менторських програм з розвитку лідерства фахівців музейної і галерейної діяльності, які не тільки налаштовані на контроль і звітування про кінцеві результати діяльності інституції, а й на її багаторівневе успішне управління задля реалізації більш вагомої місії культурного сектора – представляти і популяризувати культурну спадщину і мистецтво, а, отже, представляти культуру своєї країни в світі.

Отже, враховуючи вищевикладене у першому підрозділі другого розділу, зазначимо, що досвід кризового менеджменту у європейських країнах і світі за останні роки формувався через і завдяки пандемії COVID-19, що стимулювала культурні інституції, медіа-індустрію і сектор креативних індустрій шукати альтернативні шляхи діяльності. Звісно, що можливості діяльності інституцій культури розширювалися із запровадженням безпекових обмежень і правил відвідування (наявність «жовтого» або «зеленого» ковід-сертифікату, дотримання дистанції відвідувачами), тому заклади, що мають обмежену площу не мали шансів відновити діяльність, бо не відповідали вимогам. Узагальнимо види управлінських рішень і заходів, які застосовувалися секторами культурних і креативних індустрій з метою антикризового управління у світі: віртуалізація музеїв і галерей; зміна шляхів просування медійного контенту з точки зору діджитал-маркетингу; зміна стратегій менеджменту; посилення державної відповідальності і програм підтримки культурної сфери; створення Європейським Союзом спеціальних комісій і комітетів з урегулювання криз в

секторі культури; проникнення у сферу культури спеціальних економічних і фінансових інструментів; популяризація культурного менеджменту як системи управління культурним сектором.

2.2. Аналіз механізмів кризового менеджменту в секторі культури України

Питання становлення механізмів кризового менеджменту в секторі культури України є уразливим з причини відсутності авторитетних, світових моделей, а також з причини існування застарілої архаїчної форми ієрархізованого вертикального управління. Необхідність антикризового управління в секторі культури – проблема не нова, і постала ще у період минулих війн, особливо гостро в часи Другої світової війни. Проблематику радянської евакуації цінних культурних об'єктів на території України в часи Другої світової війни розглядали такі науковці, як: С. Кот [19; 20; 21], В. Горбик, Г. Денисенко [7], Л. Пелькіна, М. Факторович [36]. Про шляхи евакуації музеїв і її результати у часи Другої світової війни можна дізнатися з журналістських статей [48]. Проблеми через непередбачену евакуацію мистецтва з музеїв виникали як на Заході, так і на Сході Європи.

Наприклад, відомо, що організація евакуації колекцій Музею Лувру з Парижа до замку Шато де Шамбор у Франції напередодні німецької окупації відбувалася з недоліками, бо не були передбачені спеціальні вантажівки, що призвело до травмування великих живописних картин та поломок телефонних і електричних кабелів. Проте, було продумано спеціальне маркування на ящиках, що вказувало на рівень цінності творів мистецтва: жовте коло означало дуже цінні роботи, зелене коло застосовувалося для великих робіт, а червоним маркувалися світові реліквії такі, як «Мона Ліза» Леонардо да Вінчі. Важливим моментом евакуації мистецтва Лувру були постійні періодичні перевезення мистецтва з одного місця в інше для більшої безпеки, хоча це не завжди виправдано з огляду на те, що культурні об'єкти наражаються на небезпеку під час перевезення, яке може супроводжуватися ракетними обстрілами і

бомбардуваннями, пограбуванням і непередбачуваними зовнішніми обставинами під час воєнних операцій.

Наукові дослідження свідчать про те, що евакуація цінних об'єктів культури і мистецтва з музеїв УСРСР у часи Другої світової війни виявилася непередбаченою, неорганізованою і неефективною. Докладний аналіз сценаріїв евакуації музейних експонатів на території України під час Другої світової війни провів С. Кот, який акцентує увагу на знеціненні об'єктів культури радянською владою, особливо тих, що стосувалися культурної спадщини українського народу, «периферійного» в уявленнях радянської більшості, і саме таке знецінення підірвало ініціативи, плани та всі процеси, пов'язані з евакуацією музейних колекцій. Незважаючи на достатньо розгалужену адміністративну систему управління евакуаційними процесами, в дійсності якісній евакуації заважала велика кількість негативних факторів: культурні цінності не вважалися пріоритетними об'єктами на рівні з промисловими і технічними об'єктами, сировиною, тому евакуація часто затягувалася, відкладалася, або зривалася; під час перевезення культурні об'єкти могли бути залишені напризволяще з причини відсутності вказівок влади, несприятливої погоди і труднощів, пов'язаних з об'ємом вантажу, відмовою у транспортуванні, відсутністю супроводу.

Однак, найголовніша причина неуспішної евакуації музейних експонатів полягала у страху посадовців приймати самостійні рішення і бути звинуваченими у «панікерстві» [21]. Тому в дійсності заходи евакуації і спасіння культурних об'єктів, їхнє упакування, маркування, переміщення у підвали та інші схованки, а інколи й закопування у землю, перевезення відбувалися завдяки звичайним музейникам, що працювали на другорядних, некерівних посадах. Пошуки зниклих і втрачених об'єктів мистецтва у роки Другої світової війни продовжуються до сьогодні, хоча їхній позитивний результат не уявляється можливим хоча б з тієї причини, що не всіма музеями під час евакуації відбувався облік евакуйованих об'єктів та колекцій, не враховуючи нелегально списані, розпродані, загублені і безвісти зниклі пам'ятки.

Базуючись на дослідженнях евакуації музеїв у роки Другої світової війни на території України, особливо на працях С. Кота, Л. Пелькіної і М. Факторовича, можна окреслити етапи прийняття рішень в умовах евакуації музею: сортування цінних об'єктів за рівнем цінності та історичної і культурної значущості – нумерація експонатів – пакування у спеціальні ящики – складання списків музейних предметів, які евакуюються – розміщення ящиків з об'єктами у вантажівки або інший транспорт – призначення супроводу – повторне розміщення в інший транспорт, якщо це необхідно, або перевезення до місця призначення. Подальший облік музейних об'єктів міг здійснювати приймаючий музей.

У сприятливих умовах або по закінченню війни здійснювалася реевакуація, тобто відбувалося повернення творів мистецтва у музей. На жаль, впродовж Другої світової війни описаний сценарій евакуації відбувався для українських музеїв не завжди вдало, і майже ніколи без втрат культурних цінностей, бо перевезення найчастіше супроводжувалося непередбачуваними обставинами, такими як бомбардування, пожежа, «незаконний трафік музейних експонатів», тобто списання і вилучення як безвідповідальними працівниками, так і мародерами, окупаційними військами і представниками тимчасових окупаційних адміністрацій [36]. Через безвідповідальність музеї часто залишалися бездоглядними, в їхніх будівлях могли влаштовувати заводи, або вони могли використовуватися як складські приміщення.

У більшості випадків спасіння музею та його експонатів залежало від ініціатив і самостійних рішень співробітників музею, які могли виконувати фізично тяжку вантажну роботу, охороняти музей, ризикуючи життям, закопувати об'єкти в безпечних місцях, шукали нестандартні рішення задля збереження колекцій. Підкреслимо, що у часи Другої світової війни адміністративні рішення владних структур, їхні проєкти і розпорядження щодо евакуації мали більш формальний, фіктивний характер в той час, коли в дійсності евакуація культурних об'єктів проходила хаотично, мала непродумані

непередбачувані обставини, тобто наслідки евакуації культурних цінностей в умовах війни мали характер випадку.

С. Кот вказував, що складну долю під час Другої світової війни мали колекції харківських музеїв. Наприклад, прохання директора галереї про евакуацію експозиції не були почуті органами регіонального управління, тому він самотужки домовився із залізничниками про надання вагону та зміг евакуювати 28 ящиків цінних об'єктів художнього мистецтва [21, с. 327]. Також відомо, що велика частина цінних експонатів Харківського історичного музею імені Г. Сковороди через байдужість, неоперативність адміністративних структур, що із запізненням надали вагони, повільно переміщувалася на Схід, і, врешті-решт, була знищена масовим бомбардуванням. Незважаючи на доленосний вирок експозиції та випадковість ситуації, можна припустити, що фактор часу у прийнятті рішень вплинув на результати евакуації.

В умовах повномасштабного вторгнення на територію сучасної України зберігається проблема нелегального вивезення культурних пам'яток і їхнього незаконного обліку. Також актуальною залишається проблема мародерства і розграбування експонатів в музеях і галереях на окупованих територіях. Ще однією проблемою є привласнення українського мистецтва і культурних об'єктів, культурної спадщини України в цілому. Сьогодні, як і в часи Другої світової війни, музеї потребують фінансування на відновлення зруйнованих будівель і реставраційні роботи, як, наприклад, Національний літературно-меморіальний музей Григорія Сковороди у Харківській області, що був повністю зруйнований ракетним обстрілом.

Як і для країн Європи необхідність у застосуванні механізмів кризового менеджменту в секторі культури постала й перед Україною в умовах пандемії, та поглибилася з початком повномасштабного вторгнення. Можна назвати такі основні складнощі, які стимулювали увагу до застосування інструментів кризового менеджменту: дестабілізація національної безпеки, що спричинила зменшення фінансування всіх сфер управління; прогалини у законодавчому регулюванні питань інтелектуальної власності в сфері культури і можливостей

монетизації мистецтва та контенту; питання етичності культурних заходів в умовах війни; чисельні заборони у проведенні культурних заходів та передача приміщень галерей та інших приміщень службам регіональної (місцевої) адміністрації; проблема включення аудиторії в культурне життя шляхом діджиталізації ресурсів [52].

Враховуючи європейський досвід, під час локдауну Міністерство цифрової трансформації України почало працювати над законодавчою підтримкою нового медіа-контенту як інтелектуальної власності. Також з 2022 р. Міністерство культури та інформаційної політики України почало працювати над питанням цифровізації культурної спадщини України (створення віртуальних музеїв і ресурсів), і цю ініціативу підтримало ЮНЕСКО [66]. В умовах пандемії і війни виникла необхідність активної адаптивності сфери культури до змін, що потребує постійного пошуку оптимальних рішень для підвищення життєздатності і популярності інституції, або окремого напрямку культурної діяльності. Стало очевидним й те, що культурній інституції не достатньо мати ієрархізовану модель адміністративного управління, бо вона потребує командної взаємодії, яка шляхом рольової діяльності може забезпечити успішну евакуацію культурних об'єктів, розподіляти завдання, час і ресурси між кадрами, досягаючи стабільного функціонування, зменшуючи вплив кризи, або оперативно реагуючи на виклики [58].

Можна виділити кілька сценаріїв кризового менеджменту, що продемонстрував досвід українських музеїв з початком повномасштабного вторгнення. Першою моделлю (сценарієм) кризового менеджменту є консервація закладу для запобігання подальшого руйнування, тобто закриття з евакуацією культурних об'єктів, або без неї. Такий сценарій передбачає повне призупинення діяльності закладу, або перенесення деяких його напрямків у дистанційний формат і віртуальний простір. Наприклад, за розпорядженням Міністерства культури та інформаційної політики Харківська муніципальна галерея була закрита у перший день повномасштабного вторгнення, сильно постраждала від ракетного обстрілу, проте галерея має обладнане сховище для зберігання

мистецтва, тому не евакуйовувала власну колекцію. На початку 2023 р. галерея мала складні перемовини з Харківською міською радою, якій було передано приміщення галереї для інформаційних служб, що, у свою чергу, спровокувало суспільне обурення [29]. Втім, приміщення галереї знаходиться у фонді міського майна, тому міська влада легально претендувала на нього для вирішення нагальних проблем, тим паче під час воєнного стану.

Часто в такій ситуації будівля музею залишається без працівників, або обмежується охоронцем. Звісно, що від повного консервування закладу не залежить цілісність будівлі впродовж ракетних обстрілів, але інституція може евакуйовувати музейні об'єкти, прийнявши рішення вивезти їх у більш безпечне місце, або сховавши у підвалі. Зазвичай місце, куди відвезли і сховали експонати, не розголошується публічно задля збереження безпеки. На жаль, ми маємо сумні приклади руйнувань музеїв на окупованих територіях, які не були готові до повномасштабного вторгнення і не встигли евакуйовувати експозиції, або прийняти інші оперативні рішення. Наприклад, в селі Іванків Київської області від обстрілів загорівся Історико-краєзнавчий музей, в якому зберігалися 25 картин (за іншими даними – 14) відомої української художниці Марії Примаченко, але, на щастя, картини врятували. По-справжньому неконтрольованим і випадковим був сценарій порятунку експозиції музею. Відомо, що жодних вказівок від органів влади відділу культури сільської ради Іванкова та директору музею щодо евакуації надано не було, тому начальниця відділу самостійно вирішила прибрати і сховати картини Примаченко. За даними журналістських статей картини сховали у кадуб – дерев'яну діжку. Під час обстрілів сталася пожежа в музеї, і разом з ним спалахнула діжка з картинами. Експонати були врятовані не пожежниками, які не взяли трубки на виклик, а саме охоронцем музею разом із підлітками, що на час події ховалися у підвалі. Саме охоронець музею заліз у вікно і вилучив картини та деякі інші експонати [2; 49]. Тільки після деокупації села Іванків картини Примаченко вивезли за межі району.

Окрім самої кризової ситуації, яка трапилася на місці, важливим вбачається управління музеєм напередодні повномасштабного вторгнення, а саме те, що до

2018 р. будівля музею знаходилася в аварійному стані, доглядачка музею фактично виконувала обов'язки директора, екскурсоводи були відсутні, а серед кадрів були лише сторожі [49]. За матеріалами Т. Балаєвої тільки у 2018 р. музей був відремонтований та зібрав колекцію силами директорки і мешканців села [49]. Отже, сама консервація інституції не може гарантувати її убезпечення та убезпечення музейного фонду в умовах війни, тому без попередньої підготовки і планування евакуації є недієвою моделлю кризового менеджменту, що містить замало адміністративного менеджменту як комплексу управлінських заходів.

Другою моделлю (сценарієм) кризового менеджменту в секторі культури України, аналізуючи ситуацію повномасштабного вторгнення, є попередня, профілактична евакуація експозицій або експонатів до початку кризової ситуації, тобто мова йде про заходи профілактичного, рутинного антикризового менеджменту. На законодавчому рівні поняття «превентивної евакуації» не існує, але керівництво може самостійно прийняти рішення, наприклад, про переміщення експозиції в укриття або фондосховище. Передбачаючи кризову ситуацію, інституція проводить підготовку для максимального попередження руйнівних наслідків шляхом часткового пакування цінних пріоритетних експонатів, їхнього перенесення у безпечне місце для зберігання (у підвали або фондосховища). При цьому інституція продовжує працювати і приймати відвідувачів, але проводити альтернативні види заходів, маючи в арсеналі тимчасові виставки та експозиції.

Сьогодні відома невелика кількість прикладів успішної евакуації культурних цінностей музеями України, серед яких Харківський літературний музей («ЛітМузей»), що завчасно готувався до початку повномасштабного вторгнення, беручи до уваги напруження у суспільстві, та тверезо оцінюючи можливості функціонування музею в умовах війни. Після початку воєнних подій на Донеччині у 2014 р. музей вже мав досвід часткового переміщення експозиції в укриття (див. додаток В), а після початку пандемії подбав про придбання камери на випадок онлайн-трансляцій та облаштував фондосховища [11], тобто вже зміг випрацювати для себе певний алгоритм дій у випадку надзвичайної

ситуації та поступово спрямовував кошти на придбання спеціального обладнання, тари на випадок евакуації або консервації закладу. За словами директорки Харківського літературного музею Тетяни Пилипчук працівники «розуміли, що буде війна» [24], тому стародруки, листи, рукописи, рідкісні видання, а саме частину найціннішої колекції «ЛітМузею» спакували і сховали у підвалі, та пізніше евакуювали за межі музею. Музей успішно евакуював невідновлювальну колекцію впродовж кількох черг завдяки ініціативі директорки, її виваженому рішення та клопотанню Міністерству культури та інформаційної політики про необхідність евакуації в той час, коли проміжна структура, – Департамент культури харківської міської ради, – не міг контактувати і надати дозвіл на евакуацію через масштабні обстріли адміністративних будівель у Харкові.

Можна описати загальну модель евакуації музейних об'єктів на рівні внутрішнього управління музейною інституцією (підготовчого етапу) таким чином: складання переліків культурних цінностей – розподіл культурних об'єктів за цінністю (наприклад, відновлювальні і невідновлювальні) – їхній розподіл за чергою на евакуацію – опис і упакування культурних цінностей – маркування культурних цінностей і розподіл по спеціальним ящикам або тарам – складання маршруту евакуації. На рівні зовнішнього управління музейною інституцією евакуація відбувається за такими етапами: надання дозволу на евакуацію – узгодження місця евакуації, приймаючої сторони – затвердження маршруту евакуації – призначення спеціального транспорту – призначення супроводу – транспортування культурних цінностей. Як показала музейна практика в умовах повномасштабного вторгнення, рішення та відповідальність на рівні зовнішнього управління евакуацією в більшості випадків покладалися на директорів інституцій, які завдяки особистим зв'язкам, домовленостям, власним коштам організували успішну евакуацію в ситуації, коли органи центрального і місцевого управління не були спроможні це зробити, або були обмежені ресурсами для евакуації усіх музеїв, тобто не спрацювали на місці в ситуації кризи.

Третьою моделлю (сценарієм) кризового менеджменту в секторі культури України, спираючись на досвід виживання культурних інституцій в умовах повномасштабного вторгнення, є адаптація діяльності інституції під умови кризового стану, акумуляція його ресурсів без припинення роботи, або з тимчасовим припиненням і короткостроковим відновленням роботи. Зазначимо, що сприяють розвитку такого сценарію будівля, що обладнана належним укриттям, яка має широку площу і надійно захищена від можливих ракетних обстрілів. Наприклад, Центр сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна не лише має укриття, а саме приміщення Центру, фактично, – є укриттям з бетонними стінами площиною у два поверхи, один з яких є підвальним. З початку повномасштабного вторгнення «ЄрміловЦентр» став бомбосховищем і житлом для сімей митців і працівників. Завдяки вдалому місцезорозташуванню Центру вже у травні 2022 р. у його стінах відбувся фестиваль, та надалі «ЄрміловЦентр» був визнаний Харківською обласною військовою адміністрацією як одне з найбезпечніших місць Харкова, в якому періодично проходять засідання міської влади.

Подібним чином з невеликою перервою продовжив функціонувати «АРТпідвал» Харківської муніципальної галереї, що з початку війни став бомбосховищем для жителів сусідніх будинків, бо має опалення, достатньо велику площу для розміщення сімей, доступ до Інтернету, сховище для речей, і об'єктів мистецтва. Згодом у «АРТпідвалі» галереї відновилася виставкова діяльність. Підкреслимо, що адаптація діяльності інституції під умови кризового стану, такого як воєнний, можлива за наявності безпечного укриття і вдалого розміщення будівлі, достатньої площі, завдяки чому інституція спроможна переривати або відновлювати діяльність відповідно зовнішнім обставинам, не ризикуючи життям працівників та культурними об'єктами, а також спроможна самостійно координувати напрямки діяльності закладу поза зовнішніми факторами впливу.

Ще однією не менш значущою умовою вдалої адаптації діяльності інституції в умовах війни є відсутність необхідності в евакуації культурних

об'єктів, цінних експозицій або експонатів, бо інституція, така як галерея, може бути виключно виставковим простором для тимчасових експозицій, перед якою не стоїть питання юридичної відповідальності за збереження культурної спадщини держави. Перед галереєю може постати питання термінового / нетермінового / часткового демонтажу виставки, проте рішення будуть залежати від приватних домовленостей і внутрішніх договорів між інституцією та митцями, роботи яких експонуються у приміщенні. Для інституцій, що працюють як виставковий простір, питання евакуації не є нагальною потребою, і питання демонтажу виставки буде залежати від приватних домовленостей з митцем, цінності, тиражованості об'єктів, від того, чи можливо буде відшкодувати або відновити (повторити) об'єкт у випадку його знищення або втрати. Отже, третій антикризовий сценарій діяльності культурної інституції, – адаптивний, найбільш позитивний та безпечний, але може завдячувати фактичному вдалому місцерозташуванню інституції, наявності бомбосховища, з якими не всім закладам пощастило.

Четвертою моделлю, сценарієм кризового менеджменту в культурному секторі України можна окреслити управління «одним днем», тобто ситуацію надзвичайного кризового менеджменту, коли інституція має приймати оперативні рішення на місцях «тут і зараз». Такий сценарій стосується тих інституцій культури, які не готувалися до кризової ситуації, та війна стала для них неочікуваною, застала зненацька; які мають значну кількість культурних об'єктів, що мають національне значення і потребують евакуації; які не мають бомбосховища, або фондосховища. Для таких інституцій культури, власне для музеїв, війна – надзвичайна ситуація, в умовах якої потрібно реагувати на наслідки та паралельно приймати рішення задля попередження подальших матеріальних і культурних втрат (що відповідає методу паралельної роботи у разі надзвичайної ситуації [38]). Прикладом реалізації такого сценарію є Харківський художній музей, приміщення якого постраждало від декількох ракетних обстрілів на початку весни 2022 р., і вибуховою хвилею у будівлі вибило вікна, двері, були пошкоджені стіни. Пошкодження порушили температурно-вологісний режим у

музеї, що дуже шкідливо для образотворчого мистецтва. Відомо, що вже після початку війни працівники музею зняли і сховали колекції, особливо колекцію іноземного мистецтва, що налічує цінні картини голландського живопису і гравюри, картини відомих східноєвропейських майстрів XVIII – XIX ст. та інші [6; 61].

Важливо, що музеї можуть мати великі за об'ємом і вагою об'єкти, можуть бути достатньо крихкими, тому для них демонтаж, переміщення або евакуація є ризикованими, як наприклад, для картини «Запорожці пишуть листа турецькому султану» І. Рєпіна, що займає стіну Харківського художнього музею, або для китового скелету, що простягається на усю музейну залу Державного музею природи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Евакуація таких музейних експонатів є спірним питанням. Відновлювальні та реставраційні роботи в Харківському художньому музеї проводили через фактичну загрозу музею, а евакуація музейних об'єктів стала не профілактикою, а наслідком ситуації кризи. Отже, четвертий вид сценарію кризового менеджменту в культурному секторі відображає ситуацію надзвичайного кризового менеджменту, коли дії направлені на усунення негативних наслідків кризи і врятування музею як інституційної системи шляхом мобілізації усіх зовнішніх і внутрішніх ресурсів. Усі чотири моделі кризового менеджменту об'єднує той факт, що головні дієві функції в управлінні кризовою ситуацією виконували не органи влади, яким інституції підпорядковуються, а музейники, які рятували культурні об'єкти власноруч.

Варто коротко розглянути питання щодо законодавчого регулювання кризових станів в секторі культури України, пов'язаних з розробкою планів і шляхів евакуації культурних цінностей. Важливо наголосити, що розбудова культурного сектору відповідає національними інтересами України: відповідно до ст. 2 Закону України «Про культуру», законодавство має на меті «збереження і примноження національного культурного надбання» [43]; відповідно до «Дострокової стратегії розвитку культури в Україні до 2025 року», одним із національних пріоритетів є «розвиток спроможності суспільних інститутів,

пов'язаних із культурою» [9]. Не можна порівнювати цінність людського життя та цінність музейного об'єкту, бо пріоритетність людського життя є очевидною, тому евакуація населення у кризовій (надзвичайній) ситуації завжди буде першочерговою. Проте, це не означає, що увага не має приділятися розробці алгоритмів евакуації культурних цінностей, на яких тримається сутність національної ідентичності та державності. Серед нормативних документів, що регулюють процедури евакуації культурних цінностей, можна назвати Постанову КМ України «Про затвердження Порядку проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій» [42], а також Наказ МВС України «Про затвердження Методики планування заходів з евакуації» [41]. Окрім законодавчих документів існують розроблені рекомендації з реалізації заходів евакуації населення, матеріальних і культурних цінностей в умовах загроз, надзвичайних ситуацій, збройних конфліктів [38]. Досліджуючи ці джерела, можна сказати, що всі вони в більшій мірі орієнтовані на визначення шляхів, організаційних заходів, які направлені на ефективну і безпечну евакуацію населення.

Дійсно, нормативно-правова база припускає створення Комісії з евакуації на рівні центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання, на які покладається розробка планів евакуації, організація, проведення заходів та контроль евакуації в областях, містах, районах, а також визначаються обсяги і черговість проведення евакуації [42; 38, с. 33, 55]. Евакуація культурних цінностей у разі збройних конфліктів здійснюється місцевими і центральними органами виконавчої влади (на рівні області, міста, району, територіальної громади), що повинні надавати розпорядження і рекомендації щодо евакуації не тільки населення, а й культурних цінностей у випадку загроз (тобто профілактичні) і надзвичайних станів (термінові), слідкувати за розробкою і покращенням планів евакуації.

Незважаючи на те, що впродовж останніх років в Україні здійснювалися спроби розробки дій в умовах кризи і можливої евакуації музеїв, залучаючи

досвід західних країн, наразі залишається актуальним питання про необхідність створення документів, які б на нормативно-законодавчому рівні регламентували механізми і алгоритми евакуації культурних цінностей, поетапне проведення евакуації в музеях, безпечне розміщення і зберігання експонатів. На сьогоднішній день також немає документів, які б регулювали превентивні, профілактичні заходи евакуації на рівні рутинного менеджменту [11]. Отже, загальнонаціональною проблемою в культурному секторі є розробка алгоритмів і механізмів превентивної і надзвичайної евакуації музейних інституцій у ситуації кризи різної природи (пандемії, стихійного лиха, війни тощо).

2.3. Аналіз кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова

Культурні інституції Харкова опинилися в епіцентрі повномасштабного вторгнення, бо сам Харків став один із найбільш постраждалих міст Східної України в перші тижні війни. Одним із найбільш сумних прикладів культурних втрат є Національний літературно-меморіальний музей Г. С. Сковороди, будівля якого була знищена ракетним ударом. Найцінніші культурні експонати були завчасно евакуйовані, проте втрачена частина експонатів. Незважаючи на випадки цілеспрямованого нищення культурних інституцій, самий культурний сектор Харкова продовжив жити попри війну: музеї, галереї, бібліотеки почали шукати шляхи не тільки збереження інституції та її культурних цінностей, а й збереження діяльності, долаючи можливі ознаки стагнації. Наше дослідження механізмів кризового менеджменту в культурному секторі Харкова базується на аналізі різних напрямків управління під час війни у закладах як структурних підрозділах Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна: Музеї археології, Музеї історії університету, Державному музеї природи, Центрі сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр», Художній галереї імені Генріха Семирадського, Науковому центрі «ЛандауЦентр» Каразінського університету, а також на аналізі сценаріїв кризового менеджменту в деяких інших культурних

інституціях Харкова, а саме: Харківському літературному музеї «ЛітМузей», Харківському художньому музеї, Харківській муніципальній галереї.

Зазначимо, що перелічені інституції – бюджетні неприбуткові інституції. Каразінський університет та його структурні підрозділи – музеї і галереї підпорядковуються Міністерству освіти і науки України. Міські музеї підпорядковуються Міністерству культури та інформаційної політики, а деякі, як наприклад, Харківська муніципальна галерея, – Харківській міській раді. Для того, щоб комплексно дослідити механізми кризового менеджменту у вказаних закладах, ми провели ряд інтерв'ю з керівниками культурних інституцій щодо стратегічного антикризового планування, організаційної, операційної, проєктної діяльності закладу в умовах повномасштабного вторгнення. Усі тексти інтерв'ю ми наводимо у додатках.

Окрім інтерв'ю було створене експертне анкетне опитування за допомогою сервісу "Google Form", мета якого полягала у дослідженні досвіду кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова у 2022 – 2023 рр., а саме в таких аспектах, як: специфіка управління ресурсами, кадрами, комунікаціями та інформаційним забезпеченням; особливості регіонального і громадського управління інституцією в умовах кризи; прогнозування в процесі управління інституцією культури в умовах війни. Респондентами опитування стали керівники закладів культури міста Харкова і уповноважені ними особи. Форма анкетного опитування і результати опитування у вигляді діаграм наведені нами у додатках (див. додатки А і Б). Зазначимо, що висновки дослідження кризового менеджменту у культурному секторі культури Харкова базуються на результатах 7 інтерв'ю з керівниками культурних інституцій та відповідях 8 респондентів на питання анкетного опитування. З початку війни керівники культурних інституцій надають інтерв'ю регіональним та державним медіа з приводу управління закладом та стану культурної спадщини в умовах повномасштабного вторгнення, тому у своєму дослідженні ми також використовуємо ці матеріали і дані.

Перейдемо до аналізу практичної частини нашого дослідження, яке має на меті відобразити шляхи і механізми й в цілому процес кризового менеджменту в

зкладах культури Харкова. Фінансування сектору культури на державному рівні не відбувається першочергово, бо для того, щоб зберегти життя людини та суспільства в умовах кризи, потрібно забезпечити її основні потреби. Це означає те, що для цього потрібно забезпечити життєстійкість соціально-економічної, господарської і промислової системи, а також системи охорони здоров'я. Проблема дефіцитного фінансування культурної сфери України існувала завжди, проте з початком повномасштабного вторгнення держава була вимушена віддати перевагу найбільш стратегічним напрямкам діяльності, наприклад, підтримці Збройних сил. З річного звіту Українського культурного фонду за 2022 р. відомо: «Кошти у сумі 583 млн. грн., що були передбачені на реалізацію культурно-мистецьких проєктів у 2022 році, були спрямовані на забезпечення потреб Збройних сил України...» [47]. Власне, повномасштабне вторгнення тільки поглибила проблеми фінансування культурних інституцій України, яка існувала раніше. На ситуацію також впливає відсутність єдино прийнятої моделі фінансування культурних інституцій, яку передбачає культурний менеджмент як управлінська практика. У більшій мірі заклади культури фінансово покривають свої потреби за рахунок грантів, отриманих від міжнародних фондів та організацій.

Важливо оцінити, якою була кількість працівників в інституціях культури до війни, і як вона змінилася після початку війни. Якщо інституція на початок війни мала до 10 працівників (50%, 4 закладів культури), то вимушено на дистанційну форму роботи у цих закладах перейшла половина фахівців (50% опитаних). 37,5% респондентів вказали, що на дистанційну форму не було переведено жодного працівника, тобто у кадровому плані заклад продовжив працювати з такою ж кількістю кадрового складу, який мав до війни (див. додаток Б).

Шість респондентів із восьми – керівників і директорів культурних інституцій Харкова вказали, що фінансування структурою, якій вони підпорядковуються, з початку повномасштабного вторгнення не припинялося, бо не припинялася діяльність цих інституцій (75% опитаних), та одна інституція

(12,5%) вказала, що фінансування відбувалося частково за рахунок керуючої структури, а частково – за допомогою донорів і благодійних організацій (див. додаток Б). Ця ситуація має певний нюанс, пов'язаний з тим, що за дослідницькими розвідками фінансування різних міністерств (Міністерства освіти і науки та Міністерства культури та інформаційної політики України) не є однорідним, тому, як виявилось, стан та стабільність фінансування конкретного закладу залежить від того, якому саме міністерству воно підпорядковується. Наразі Міністерство освіти і науки України демонструє більш стабільне фінансування інституцій.

Якщо фінансування зберігалось у більшості інституціях, то могло скоротитися за об'ємом, що відобразилося на скороченні кадрового складу. За результатами анкетного опитування 6 інституціям Харкова довелося скоротити деяких працівників інституції для того, щоб зберегти працівників на стратегічно важливих посадах (75% опитаних), у той час, коли двом інституціям довелося скоротити оплату працю (25% опитаних). В умовах війни інституції культури вимушено вдавалися як до скорочення кадрів, так і до надання їм відпусток за їхній рахунок до кінця воєнного стану. Цікаво, що враховуючи скорочення працівників у зв'язку з фінансовими труднощами, інституціям не вистачало працівників (50% опитаних), бо більшість виїхала з Харкова. Більшість інституцій не призупиняли проєктну діяльність в умовах війни (87,5% опитаних), проте робота на місцях не тільки залишалася, а й зростала, бо зростала кількість ушкоджених будівель і експонатів через ракетні обстріли, що потребувало не тільки розумової, інтелектуальної роботи, а й фізичної. В одному із музеїв наразі працює 2 працівника в дистанційній формі в той час, коли до війни працювало 8. Тільки 25%, 2 інституції з опитаних мали фінансові ресурси на забезпечення проєктної діяльності та свого життєзабезпечення, коли 37,5% (3 інституції) мали ресурси тільки на часткове покриття проєктів та потреб свого життєзабезпечення. Для 12,5% (1 інституція з опитаних) проєкти фінансувалися за рахунок грантів, та такий же відсоток опитаних взагалі не мав ніяких ресурсів (див. додаток Б).

Варто сказати про фінансову підтримку культурних інституцій владними структурами, яким вони підпорядковуються. Дійсним є той факт, що значна кількість культурних інституцій забезпечила евакуаційні заходи, або продовжила працювати в умовах війни завдяки фінансовій допомозі благодійних фондів, приватних ініціатив, або небайдужих донорів. За даними анкетного опитування 62,5% (5 опитаним інституціям) фінансову допомогу надавали благодійні організації, та тільки 25% опитаним (2 інституціям) фінансову допомогу надали органи місцевої (регіональної) влади (див. додаток Б). Проте, наприклад, Харківська муніципальна галерея прямо підпорядковується міській владі, тому фінансове забезпечення входить в її компетенцію.

За даними опитування 5 із 8 інституцій (62,5% опитаних) не побачили ініціатив з боку міської (регіональної) влади. Тільки одна інституція (12,5%) отримала фінансову допомогу, та ще одна (12,5%) – допомогу в матеріально-технічному забезпеченні (див. додаток Б). Виходячи з компетенцій і функцій, міська (регіональна) влада не зобов'язана опікуватися закладами, які підпорядковуються міністерствам, а також фінансувати їхні потреби, але у часи кризи простори і приміщення закладів, наприклад «ЄрміловЦентру», часто використовуються нею з огляду на воєнне положення і стратегічні завдання, тому взаємовигідність таких відносин визначається між керівними структурами, та може оминати діяльність інституції без врахування її поглядів та інтересів (за матеріалами інтерв'ю з директоркою «ЄрміловЦентру» Каразінського університету Наталією Івановою, додаток Г).

Важливе значення в антикризовому управлінні культурною сферою відіграє Український культурний фонд, який на державному рівні сприяє розвитку національної культури у різних секторах культури (візуальне мистецтво, культурна спадщина тощо). З річного звіту Українського культурного фонду за 2022 р. ми дізнаємося про те, що фонд посилив фандрейзингові кампанії для підтримки української культури, проводить міжнародні заходи, які популяризують українську культуру закордоном, а також розробляє програми, направлені на підтримку українських митців і працівників закладів культури

шляхом грантів [47]. У планах УКФ було впровадження програми підтримки базового рівня життя та безпеки працівників сфери культури і для підтримки культурно-мистецьких проєктів впродовж 2022 – 2023 рр. За результати анкетного опитування 87,5% опитаних, а саме 7 закладів культури вказали, що не отримували жодної допомоги від УКФ з початку війни, і тільки одна інституція (12,5%) вказала, що отримувала допомогу для підтримки виключно культурно-мистецьких проєктів (див. додаток Б).

Оцінюючи ефективність допомоги, які надавали різні джерела (благодійні організації, органи влади, приватні донори) інституціям з початку війни, варто сказати, що думки керівників з цього приводу розділилися. Для 37,5% респондентів (3 інституцій культури) найефективнішою виявилася саме допомога міжнародних організацій. 25% опитаних (2 інституції) відзначили допомогу громадських (благодійних) організацій, і така ж кількість допомогу волонтерів. 25% опитаних зазначили допомогу місцевої (регіональної) влади, 12,5% – допомогу УКФ і 12,5% – допомогу окремих небайдужих донорів. 12,5% також відмітили, що частково ефективною виявилася допомога, яку надавали усі джерела. На жаль, 25% респондентів (дві інституції) зазначили, що не отримували жодної допомоги (див. додаток Б). Фінансова і матеріально-технічна допомога інституціям культури була неоднорідною: якщо Каразінський університет, за матеріалами інтерв'ювання, постійно надавав закладам генератори, будівельні матеріали, забезпечував опаленням і електроенергією в найгостріші періоди повномасштабного вторгнення, то закладам, які підпорядковуються Міністерству культури та інформаційної політики, вдавалося вирішувати нагальні проблеми життєзабезпечення завдяки благодійній допомозі, або не вирішували їх взагалі.

Допомога міжнародних фондів по збереженню культурної спадщини виявилася важливою для більшості інституцій культури. Наприклад, Державним музеєм природи, Харківським літературним музеєм, Музеєм археології були укладені договори з Міжнародним альянсом "ALIPH" (Швейцарія, Женева), для яких було придбано необхідне обладнання і матеріали: осушувачі повітря,

аккумулятори, теплові конвектори, а також надані спеціальні ящики і пакувальні матеріали для складання експонатів у безпечне місце. Відомо, що значну підтримку також надавав німецький «Центр допомоги мистецтву України», завдяки якому інституції отримали вогнегасники, плити, ОСБ, плівку тощо.

Особливо складним питанням є питання проведення евакуації культурних цінностей музеями, головна місія яких полягає у збереженні, дослідженні, поповненні (примноженні) колекцій та популяризації української культурної спадщини. За матеріалами інтерв'ю керівники інституцій неодноразово вказували на те, що досвід Другої світової війни показав неефективність евакуаційних заходів, які здійснювали музеї, бо за відсутності чіткої логістики, спеціального транспорту, супроводжуючого персоналу та відсутності надійного тимчасового місця для схову, є великі ризики втратити експонати і колекції майже на кожному етапі евакуації: деформувати під час транспортування, втратити або загубити під час обстрілів на шляху до місця призначення. Найголовніше, що доставка евакуйованого музейного майна не є кінцевим вирішенням завдання, бо нагальним питанням внаслідок евакуації постає проблема юридичних прав на колекцію і можливе привласнення, а саме та ситуація, коли шляхи повернення українського надбання з сусіднього міста, або, тим паче, з-за кордону, стає як фізично, так і юридично складним і затяжним процесом. Врешті решт, колекція залишається там, куди її за власної волі доставили музейники у стресовій ситуації та ситуації поспіху (додатки І і К).

Декілька харківських культурних інституцій вказали на часткову евакуацію найцінніших і рідкісних культурних цінностей, чиє місце перебування є закритою інформацією (Харківський художній музей, Харківський літературний музей). В культурних інституціях Каразінського університету та деяких інших музеях і галереях евакуація обмежувалась переносом цінних експонатів і колекцій у підвальні приміщення, укриття, підземні фонди, що для багатьох також стало складним завданням у силу непризначеності багатьох об'єктів для фізичного переміщення з вітрини або стенду, а також через крихкість конструкцій і кріплень, які були виготовлені ще за радянських часів. За даними

нашого анкетного опитування 50% респондентів (4 інституції культури) вказали, що евакуація майна (цінних об'єктів) не відбувалася з початку війни, та з матеріалів інтерв'ю відомі причини цього: через власну упередженість керівників; відсутність пропозицій владних керуючих органів і структур; через великогабаритність музейних експонатів; відсутність матеріалів для упакування. Проте, 25% респондентів (2 інституції культури) вказали, що майно інституції евакуйовували виключно працівники закладу, також 12,5% опитаних (1 інституція) вказали на те, що в евакуації допомогли громадські організації. Ще вищим є показник опитаних – 25% (2 інституції) у тому, що в евакуації майна допомагали небайдужі мешканці Харкова (див. додаток Б).

Евакуація музейних цінностей в Україні, в більшій мірі, мала самостійний характер, і залежала від рішення керівника закладу і структури, якій підпорядковується, спроможностей працівників, тобто особистих, приватних рішень. Наочно це підтверджує випадок порятунку колекції картин Марії Примаченко директором, співробітниками і охороною у Іванківському музеї Київської області. У свою чергу особисті рішення щодо евакуації залежать від багатьох факторів: стану будівлі інституції і матеріального забезпечення ресурсами, матеріалами для евакуації; кількості цінних експонатів і призначення інституції (чи має завдання зберігати об'єкти, або тільки займається виставковою діяльністю); місцезнаходження інституції і віддаленості від території активних бойових дій, адже ті музеї, що знаходяться на кордоні з ворогом, наприклад, у Куп'янську або Золочеві, мали значний дефіцит часу на прийняття оперативних рішень.

Для багатьох інституцій вирішальну роль в належній евакуації культурних цінностей зіграли не адміністративні, розпорядчі рішення органів влади (місцевої або обласної, військової адміністрації), а саме тривожні передчуття, що науково позначається як прогнозування і моніторинг можливих сценаріїв подій, а також самостійні рішення керівників, які частково встигли прибрати зі своїм музеїв експонати, упакувати їх у ящики і перенести в укриття у перші дні повномасштабного вторгнення.

За результатами анкетного опитування 3 інституції з 8 (37,5% опитаних) займалися плануванням внутрішніх і зовнішніх кризових комунікацій та аналізом ризиків, у той час як 12,5% (1 установа з 8) зазначила, що менеджмент кризових комунікацій не входить в обов'язки інституції. За результатами 37,5% опитаних (3 інституції) займалися планування зовнішніх і внутрішніх комунікацій, але не передбачали ситуації війни; 2 інституції (25% опитаних) почали займатися планування кризових комунікацій тільки з початком війни; 2 інституції (25% опитаних) почали займатися планування кризових комунікацій ще з початком пандемії COVID-19. Проте, нам відомо, що з 8 інституцій тільки половина (4 інституції) займалися розробкою комунікаційного плану на випадок кризової ситуації: 3 інституції (42,9% опитаних) розробили комунікаційний план з початком пандемії, 1 інституція – до війни. 2 інституції (42,9%) з 8 відмітили, що комунікаційний план не розроблявся, бо цей вид діяльності не передбачався (див. додаток Б). Важливість та роль кризових комунікацій та прогностичних заходів в системі управління культурною інституцією ми окреслимо у третьому рекомендаційному розділі дослідження.

Враховуючи матеріали практичної частини нашого дослідження, можливо виділити три моделі кризового менеджменту в культурному секторі Харкова з огляду на: місію і призначення культурної інституції, джерело підпорядкування та фінансування, на економіко-організаційний стан і ресурсну спроможність діяльності. Перша модель кризового менеджменту в секторі культури Харкова характерна для музейних інституцій та бібліотек, які відповідають за збереження музейних колекцій та рідкісних видань, і потребують евакуаційних заходів, тому модель можна назвати «евакуаційною». Досвід музейних інституцій показав, що з початку повномасштабного вторгнення перший етап полягав в упакуванні найцінніших експонатів та їхнього перенесення до фондосховищ, або у частковому транспортуванні колекцій. На цьому етапі працівники могли самоорганізуватися, обрати лідера, якщо посадовий керівник був відсутнім. Другий етап полягав в облаштуванні приміщення для охорони і ремонтних, відновлюваних роботах, спричинених пошкодженнями від обстрілів. На цьому

етапі працівники могли розподілити між собою усі види робіт в залежності від тяжкості та форми (наприклад, чоловіки лагодили стелю та забивали вікна, а жінки прибирали у залах). Також на цьому етапі працівники з керівником або без нього могли облаштувати приміщення музею для безпечного проживання, маючи підручні матеріали. Перші два етапи надважливі, бо в більшості випадках саме самоорганізація працівників в незалежності від посади забезпечила збереженість колекцій, будівлі, та попередила мародерство, розкладання експонатів, їхнє псування, які регулярно потребували підтримки температурно-вологісного режиму, обробки від комах, осушування, провітрювання тощо. Тобто саме на музейниках – штатних працівникам, не виключно на директорах закладів, трималося життєзабезпечення музейної інституції.

Третій етап полягав у встановленні комунікацій з адміністративними органами, або, якщо така комунікація не мала результативності, то у встановленні домовленостей з благодійними фондами і громадськими організаціями. Повно або частково кризові комунікації забезпечували надання невідкладної фінансової, матеріально-технічної допомоги, що, інколи, була вирішальним кроком у послідовній евакуації експозицій. Наприклад, без належних пакувальних матеріалів, які більшість закладів не мали до початку війни, бо не було такої необхідності раніше, неможливо було скласти і перенести об'єкти у фондосховище / укриття / підвал, або транспортувати. Таким же чином, наприклад, без осушувача неможливо було належним чином зберегти колекції, наприклад, пергаментних виробів, або колекцію метеликів і комах, вигляд яких залежить від стабільної середньої температури повітря (що знаходяться у Музеї природи та Музеї археології Каразінського університету). Без фінансування реставраційних робіт, що стали частіше необхідними, аніж до війни, стає складним збереження унікальних об'єктів візуального мистецтва, картин І. Рєпіна або Т. Шевченка, які має Харківський художній музей. Саме тому для багатьох інституцій культури налагодження кризових комунікацій з благодійними фондами і організаціями, пошук грантової підтримки стали не просто додатковими можливостями розвитку, як це було у мирний час, а

основним виходом і засобом з кризової ситуації задля порятунку культурних надбань, або музейних приміщень, які у Харкові часто є пам'ятками архітектури XIX – XX ст. (Харківський художній музей, Державний музей природи, відділ рідкісних видань і рукописів Центральної наукової бібліотеки Каразінського університету).

Четвертий етап кризового менеджменту в культурних інституціях музейного типу з «евакуаційною» моделлю менеджменту полягає у плануванні проєктної діяльності у зв'язку зі змінами експозицій, евакуацією постійних експозицій, або з просторовими обмеженнями, пов'язаними з пошкодженнями будівель і залів. Цей етап можливий тоді, коли інституція не консервується повністю, та продовжує хоча б частково працювати на зовнішню аудиторію, або тільки на внутрішню діяльність. Інтенсивність проєктної діяльності буде залежати від інтенсивності обстрілів, зовнішніх пошкоджень і внутрішніх пошкоджень інституції та інших ризиків. Наприклад, Державний музей природи Каразінського університету вимушено припинив екскурсійну діяльність через необхідність ремонтних робіт і реставрацію опудал тоді, коли Харківський літературний музей, який обійшли обстріли, зберіг фестивальну діяльність та посилив експозиційну діяльність, яка актуалізує тематику русифікації і колоніалізму в українській літературі, що сьогодні на часі (див додатки В і И). На четвертому етапі музейні інституції стурбовані пошуками альтернативних шляхів роботи, як, наприклад, оцифруванням книг («ЛітМузей»), 3D-модельюванням експонатів (Музей археології) або колекцій (Музей природи). Досвід війни показав, що музейна установа не може обмежувати себе екскурсіями по місцях накопичення старожитностей, що наразі може не відбуватися, а повинна брати участь в колабораціях з культурними, громадськими, мистецькими організаціями, осучаснювати культурне надбання, яке зберігає, для того, щоб актуалізувати його значення в суспільній свідомості. Цю думку поділяє керівництво Харківського літературного музею (див. додаток В).

Друга модель кризового менеджменту в секторі культури Харкова характерна для виставкових, галерейних інституцій, яка протилежна «евакуаційній моделі», що характерна для музеїв. Харківські галереї (Центр сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр», Художня галерея імені Генріха Семирадського, Харківська муніципальна галерея) працюють виключно як виставкові простори, тобто не мають постійних експозицій і культурних цінностей, що обов'язкові для евакуації. Вказані нами відомі галереї Харкова, у тому числі, Каразінського університету, опікуються сучасним мистецтвом українських художників, цінність якого можна окреслити тільки з плином часу. З цього приводу влучно зазначила директорка Художньої галереї ім. Генріха Семирадського Каразінського університету Люсія Маслова: «Те мистецтво, яке створюється зараз – майбутня культурна спадщина нашої держави» (додаток Е). Це означає, що перший етап кризового менеджменту в культурних інституціях галерейного типу не пов'язаний з евакуацією культурних об'єктів, або обмежується лише демонтажем наявної виставки, яка відбувалася до початку війни.

Перший етап кризового менеджменту в галереях Харкова пов'язаний з облаштуванням приміщення, його укриття, що відповідають потребам людей, тому загалом модель можна назвати «безпековою». Як бомбосховища з початку війни працювали Центр сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр» і «АРТпідвал» Харківської муніципальної галереї, завдяки їхньому вдалому місцерозташуванню майже під землею. Перші місяці війни у «ЄрміловЦентрі» Каразінського університету жили працівники, художники з сім'ями, директорка Центру та всі ті, хто потребували прихистку. Це була офіційна позиція інституції, яка на період війни орієнтувалася на збереження не мистецтва, а людського життя (див. додаток Г). Втім, саме переживання війни в одному просторі «ЄрміловЦентру» стало темою виставки фотографій, яка документувала початок війни «Як Ви?». Довгий час «АРТпідвал» також працював як бомбосховище для мешканців сусідніх будинків, що поставили у виставковому просторі меблі та організували свій побут, маючи теплопостачання та Інтернет (за матеріалами

інтерв'ю із заступницею директорки Харківської муніципальної галереї Дарією Герасімовою, додаток Ж). Важливо підкреслити роль культурних інституцій Харкова, музеїв і галерей, їхніх працівників, які, незважаючи на виклики та загрози своєму власному життю, обладнали приміщення під бомбосховища, приймали людей, сприяли їхньому комфортному перебуванню.

Другий етап кризового менеджменту в галереях Харкова збігається з третім етапом кризового менеджменту в інституціях музейного типу, та полягає у налагодженні зовнішніх і внутрішніх комунікації з органами, якому галереї підпорядковуються. Це можуть бути телефонні перемовини, або листування, що містять розпорядження керуючих органів щодо подальшої діяльності інституції. З журналістських статей відомо, що, на жаль, Міністерство культури та інформаційної політики України не надало жодних роз'яснювальних рекомендацій щодо дій культурних інституцій з початку війни, тому державна політика виявилася безініціативною. Натомість, Міністерство освіти і науки України продовжило фінансування заробітної плати працівників освіти, які за сумісництвом працюють у відомчих, університетських музеях і галереях. Проблема фінансування заробітної плати працівникам університетських музеїв і галерей завдяки, як показала практика, більш вдалому підпорядкуванню Міністерству освіти і науки України, не так гостро відобразилася на стані працівників університету.

Четвертий етап кризового менеджменту в культурних інституціях галерейного типу з «безпековою» моделлю управління відображає налагодження або відновлення виставкової діяльності, яка може продовжуватися фізично, або бути перенесеною в онлайн-формат. Існують певні нюанси, пов'язані з цілеспрямованістю розвитку онлайн-виставкових проєктів, що цілковито не спроможні відобразити повноту мистецтва. Глядач потребує спілкування з мистецтвом наживо, потребує візуального, аудіального, тактильного контакту з ним, особливо тоді, коли мистецтво має форми інсталяцій, перформансів та інших аудіально-візуальних форматів, наприклад, таких виставок і проєктів, які проходять у Центрі сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр». У цьому випадку

заклад приймає самостійне рішення щодо переходу діяльності у віртуальний простір, або щодо результативності створення віртуальної галереї й інших інструментів. Четвертий етап перетинається також і з популяризаторською діяльністю українського мистецтва у Харкові всередині країни та закордоном, що, власне, є місією галерейних інституцій. Значення PR-менеджменту в діяльності культурної інституції ми докладніше розглянемо у третьому розділі дипломної роботи.

Третя модель кризового менеджменту в секторі культури Харкова характерна для наукових центрів, місією яких є розвиток і популяризація науки і техніки, який можна позначити, як «популяризаторський». Наочним прикладом такої інституції є Науковий центр «ЛандауЦентр» Каразінського університету. Особливістю подібних закладів є те, що центр повинен постійно розроблювати, додавати, оновлювати експонати – наукові розробки технічно та ідейно, бо протилежні тенденції суперечать принципам розвитку науки і техніки як в університеті, так і в цілому як явищу. Науково-технічна діяльність не може чекати слушного і вдалого моменту, такого, як закінчення війни, бо сьогодні ми всебічно втягнуті у науково-технічний прогрес. Ба більше, «ЛандауЦентр» значно підкріплює авторитет технічних факультетів Каразінського університету, представляє і популяризує його діяльність у місті Харкові, та до пандемії та війни мав масштабну відвідуваність школярів, студентів, дорослих та інших мешканців Харкова (за матеріалами інтерв'ю з директором Навчального Центру «ЛандауЦентр» Каразінського університету Дмитром Ружицьким, додаток 3). «ЛандауЦентр» увійшов у туристичні маршрути турагентств, які рекламували центр жителям сусідніх міст (Сум, Полтави ін.).

Умовно перші три етапи кризового менеджменту, зазначені нами у «безпековій» моделі галерейного типу можуть співпадати з етапами кризового менеджменту у центрах науки, що демонструє приклад діяльності «ЛандауЦентру», але найважливішим стає саме четвертий етап як мета всієї діяльності, а саме, це – відновлення популяризації нових трендів та розробок в сфері науки та техніки. Саме з пандемією та війною пов'язаний кризовий стан в

аспекті відвідуваності «ЛандауЦентру» сьогодні, який шукає шляхи популяризації Центру, наприклад, у віртуальному просторі. Отже, стагнація наукових центрів суперечить самій стратегії розвитку науки і техніки, тому навіть в умовах непередбачуваної кризи, достатньо відчутна для суспільства, життя якого постійно залежить від нових наукових розробок.

Підкреслимо, що сьогодні підтримка культурних інституцій з різною направленістю не тільки не є однорідною, а навіть парадоксальною. З початку війни для мистецьких інституцій (галерей і музеїв) відкрилися можливості підтримки міжнародних установ, діяльність яких направлена на захист культурної спадщини, і які спрямовують своє фінансування не тільки всередину країни, а й в інші країни, які її потребують. Проте, наукові центри мають певну складність з отриманням грантової підтримки, як з боку західних фондів, так і з боку регіональної і державної влади, яка займається інвестиційними проєктами у сфері розвитку науки і техніки. Хоча розвиток проєктів у сфері науки і техніки – це одна із першочергових стратегій більшості країн і міст сьогодні, проте існують достатньо обмежені можливості для українських центрів науки в отриманні грантів від міжнародних фондів, які, в основному, націлені інвестувати проєкти своєї власної країни, або значно завищують критерії їхнього відбору.

Враховуючи вищевикладене нами у третьому розділі, ми можемо підкреслити, що кризовий менеджмент в культурному секторі України не є розробленим механізмом боротьби з кризовими станами, та його становлення стикається з рядом історико-законсервованих проблем, що стосуються відсутності достатньої законодавчої, документально-правової бази, яка б регулювала механізми і принципи антикризового управління культурними інституціями, накладала відповідальність та регламентувала алгоритм проведення евакуаційних заходів на владні структури різного рівня, надавала рекомендації стосовно прийняття оперативних рішень в умовах криз різної природи: стихійних, воєнних тощо. Незважаючи на наявність деяких документів, що висвітлюють шляхи евакуації, проте в більшій мірі, ці шляхи орієнтовані на

евакуацію людей, працівників і персоналу закладів та підприємств тоді, коли евакуація культурних цінностей тільки згадується як другорядне, меншовартісне завдання, яке за своїм статусом часто ігнорується взагалі.

На основі аналізу діяльності культурних інституцій Каразінського університету та деяких інших міста Харкова ми виділили три моделі кризового менеджменту в культурній сфері, що назвали «евакуаційною», «безпековою» та «популяризаторською», та виділили їхні етапи. Ситуація війни дає розуміння того, що, в більшій мірі, антикризові заходи в культурних інституціях України мали приватний характер і залежали від результативності особистих рішень керівників та працівників на місцях, та замало демонструють ефективність та виправданість рішень з боку вищих органів влади.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КУЛЬТУРНОМУ СЕКТОРІ ХАРКОВА

3.1. Компетенції та завдання кризового менеджера в секторі культури

Кризовий менеджмент залишається малорозвиненим напрямком діяльності у секторі культури на відміну від фіксованості завдань і компетенцій кризового менеджера в управлінні економічними процесами та бізнесі. Культурна сфера також є складною системою її взаємовпливів з економікою, політикою, творчістю конкретного народу. Культурна інституція так само, як і підприємство може бути уразливою від невизначеності своєї діяльності у разі таких непербачуваних ситуацій, як пандемія COVID-19 або повномасштабне вторгнення. У минулому розділі ми дослідили, що у часи війни культурні інституції як Харкова, так і всієї України опинилися в ситуації відсутності централізованих адміністративних рішень у вирішенні нагальних проблем інституції під час евакуації, у відновленні нею своєї діяльності, коли перед владою постали питання відбудовування приміщень та будівель, кадрового і фінансового забезпечення.

Як наслідок, культурні інституції вирішували внутрішні проблеми самостійно, або залучившись допомогою громадських, благодійних організацій і фондів, або небайдужих мешканців міста. З цієї причини постали гострі питання щодо механізмів управління кризовою ситуацією на місцях, а саме хто і які дії повинен вживати задля стабілізації діяльності інституції. З неусвідомленістю ролі кризового менеджера в діяльності культурної інституції пов'язані багаточисельні, випадкові сценарії адаптації роботи культурної інституції в умовах воєнного стану, або бездіяльність керівників та працівників. Отже, очевидна необхідність розглянути основні компетенції та завдання кризового менеджера, які доцільні до діяльності саме культурної інституції – музею, галереї, бібліотеки, або іншого культурного й наукового центру.

Визначимо, що кризовий менеджер в культурній сфері – це фахівець, який займається моніторингом, аналітикою ризиків і загроз, пошуком шляхів їх недопущення та усунення, тих ризиків, які, в свою чергу, негативно впливають на виконання культурної місії інституції культури, дестабілізують її стан та заважають реалізації основних завдань, а саме: збереженню, поповненню, дослідженню і популяризації культурних цінностей, або творів мистецтва. Факторами загроз для діяльності культурної інституції можуть бути як зовнішні, так і внутрішні. Розкриємо їхній зміст.

Зовнішні фактори пов'язані з: фінансово-економічним станом культурної сфери країни, або міста; з культурними політиками, які змінюються та переорієнтовують тематичну і форматну направленість інституції, а також змінюють тенденції та дискурси, які репрезентуються в культурному полі; з суспільними (соціальними) факторами, як, наприклад: духовні умови існування, освіченість і медіаграмотність суспільства, психологічне здоров'я нації, міграції та культурна асиміляція; зі стихійними чинниками і збройними конфліктами, які непередбачувані та неочікувані, як, наприклад, активні бойові дії або гібридні загрози; з адміністративними рішеннями вищих органів, якщо інституція підпорядковується опосередковано вищим органам (міністерствам) через проміжні керівні структури (університет, обласну раду, міську раду, департамент культури тощо). Як і у випадку діяльності будь-якого підприємства або організації, успішність та результативність реалізації культурною інституцією своєї місії залежить від вміння пристосуватися до зовнішніх факторів впливу та зовнішніх обставин, а також вміння відстояти свій власний погляд на становлення мистецтва і культури, якщо інституція автономна і демократична за своєю суттю.

Серед внутрішніх факторів, що впливають на діяльність культурної інституції: налагодженість системи управління, чіткість визначення ролей працівників, що за ними закріплюються (керівника, культурного менеджера, арт-менеджера, екскурсовода, куратора тощо); раціональний розподіл сфер впливу і функцій в організаційній, проєктній, піар- та інших видах діяльності інституції;

успішне управління комунікаціями (зовнішніми і внутрішніми); фінансова грамотність керівника і працівників у вмінні розпоряджатися ресурсами інституції; якісне планування діяльності інституції та документування процесів; грантова діяльність та вміння залучити інвестиції на розвиток культурних проєктів; навичка розуміти запити аудиторії щодо мистецьких проєктів та «відчувати тренди» в секторі культурних індустрій; ефективне довгострокове прогнозування діяльності інституції на рік вперед, або більше, а також швидка внутрішня (кадрова, фінансова, ресурсна) адаптація і гнучкість діяльності інституції під впливом зовнішніх обставин і факторів; обізнаність у досвіді діяльності подібних інституцій, врахування позитивних сценаріїв, та недопущення негативних. Саме внутрішні фактори, на відміну від зовнішніх, що впливають на діяльність культурної інституції, можливо контролювати та редагувати за рахунок якісної управлінської діяльності.

Кризовий менеджмент може існувати як окремий вид менеджменту в культурній інституції нарівні з проєктним менеджментом, піар-менеджментом, комунікаційним менеджментом, тобто в штаті може існувати кризовий менеджер на окремій посаді. Як альтернатива неможливості мати кризового менеджера у штаті, сам кризовий менеджмент як діяльність може бути вбудованим у діяльність керівника інституції, що явно спрощує цінність кризового менеджменту як самостійного напрямку діяльності з окремими компетенціями і завданнями. Керівник (директор) інституції як кризовий менеджер – це класична постать в історії вітчизняного управління сферою культури, що реалізує антикризові заходи, найчастіше у надзвичайних ситуаціях як засіб боротьби з кризовим станом, а не його профілактики. Власне, керівник (директор) культурної інституції традиційно розглядався як комплексний управлінець, що реалізує управлінські функції у всіх напрямках діяльності інституції – від публічного представлення інституції, керування кадрами, розподілу фінансів до керування заходами і рекламою.

За результатами анкетного опитування 8 інституцій, з яких галереї і музеї Каразінського університету, а також деякі інші заклади Харкова: 3 інституції не

мають кризового менеджера на окремій посаді (37,5% опитаних), у 2 інституціях (25% опитаних) кризовим менеджером фактично виступає керівник закладу; по 12,5% опитаних (по 1 інституції) розподілилися варіанти, що кризовим менеджментом частково займаються усі працівники інституції, та що кризовим менеджментом займається неформально сформована окрема група працівників інституції. 2 інституції (25% опитаних) підтримали варіант, що кризовим менеджментом займаються адміністративні структури, яким підпорядковується інституція. У діяльності 3 інституцій з 8 (37,5% опитаних) кризовий менеджер не передбачається (див. додаток Б). У свою чергу, формальна незатребуваність кризового менеджера в культурних інституціях та ігнорування його функцій не змінює ту ситуацію, що галереї і музеї потребують суб'єкта або інстанцію, які б займалися профілактикою і усуненням причин і наслідків загроз, тобто, які б знали: коли, як і що саме потрібно робити на місці у конкретний момент, наприклад, у випадку несподіваного ракетного обстрілу.

Щодо необхідності кризового менеджменту всередині інституції, або ззовні, а також кризового менеджера як спеціаліста на окремій посаді думки експертів (директорів музеїв і галерей) розділилися. Директор Державного Музею природи Ростислав Луначек вважає, що немає гострої необхідності залучати кризових менеджерів у діяльність інституції, бо він впевнений у дієвості своїх співробітників: «Усі співробітники зрозуміють що, коли і як їм робити. Проте, всі співробітники, починаючи з директора, чекають, що їм розкажуть, що потрібно робити. Повинні бути вказані не тільки терміни, а й засоби, завдяки яким можна вирішити питання. Усі музеї це роблять самі, але якщо немає ані ящика, ані матеріалів, то як ми це зможемо упакувати і куди?!» (див. додаток І). Натомість директорка Центру сучасного музею «ЄрміловЦентр» Наталія Іванова вважає, що кожен заклад може пропонувати свої моделі кризового менеджменту, бо вищі органи не мають достатнього уявлення про діяльність інституції, тому в якості альтернативи може бути двостороння робота: «Я думаю, що кожен заклад може запропонувати свої моделі, або влада, керівництво, якому підпорядковується, може надати свої думки

з цього приводу. Тут не буде зайвою жодна раціональна думка...Краще, якщо ініціатива йде знизу. Потім ми можемо вже приймати певні речі, і це може бути спільне напруження: як кому працювати, і як кому виходити з ситуації. Коли ми пишемо грантову заявку, то нас питають: «Які ризики Ви бачите під час реалізації проєкту?», «Які шляхи їх мінімізації?». І ми думаємо про ці ризики, вони завжди є. Війна – це взагалі особлива ситуація. Вони були і раніше, бо завжди є якийсь ризик, якісь обставини, які можуть завадити зробити те, що ти плануєш» (див. додаток Г).

Директор Навчального центру «ЛандауЦентр» Каразінського університету Дмитро Ружицький надає перевагу делегуванню антикризового управління окремій структурі: «Якщо це не культурні та не історичні цінності, то антикризове управління може бути на місці в університеті. Проте, якщо ж навпаки, то це повинні бути асоціації, які допомагають. Наприклад, коли в Чехії зрозуміли те, що є проблеми з культурною спадщиною, то «Асоціація музеїв» допомогла упакуванням, грошима та іншим, а також рекомендаціями, як їм зберегти культурні цінності. Існують речі, які потрібно консервувати. Якщо це є в Чехії, то це, напевно, повинно бути і у нас. Повинна бути асоціація, яка буде розуміти, що з цим робити... Це повинна бути структура, яка розробить дії у разі криз: ураганів, війн, землетрусів. Міське управління повинно також розуміти, що необхідно робити» (див. додаток З). У свою чергу, директорка Художньої галереї ім. Генріха Семирадського Каразінського університету Люсія Маслова впевнена, що розробка антикризових заходів – це прерогатива структури, якій інституція прямо підпорядковується (див. додаток Е). Отже, в незалежності від того, як буде іменуватися особа, структура або інстанція, який статус вона матиме юридично, та якими будуть межі компетенцій, важливо, щоб вона змогла реалізовувати конкретні функції антикризового управління у потрібний для цього час.

Виділимо функції кризового менеджера, який може бути задіяний в діяльності культурної інституції задля передбачення і усунення кризових станів, а також гнучкого пристосування до них. Перша функція – це управління зовнішніми комунікаціями (із зовнішніми структурами і партнерами, медіа) і

внутрішніми комунікаціями (із відділами внутрішнього життєзабезпечення і працівниками всередині інституції) в умовах кризових станів або надзвичайних ситуацій, що потребують прийняття оперативних рішень у налагодженні інформаційного обміну. Кризовий менеджер у секторі культури може займатися менеджментом кризових комунікацій так само успішно, як кризовий менеджер займається цим видом діяльності в секторі економіки: на підприємствах, в організаціях, холдингах.

Керівники інституцій під час інтерв'ювання неодноразово наголошували на тому, що на початку повномасштабного вторгнення ситуація вимагала встановлення комунікацій зі структурами університету задля вирішення господарських питань, здійснення ремонтних робіт, пошуку транспортних компаній, які би задовольняли умовам перевезення культурних цінностей. Ситуація війни також вимагала встановлення перемовин із працівниками інституції, які евакуювалися, перейшли на дистанційну форму роботи, або зіткнулися зі складними питаннями на робочому місці під час ракетних обстрілів, і через це опинилися у стресовій ситуації невизначеності своїх подальших дій. Зазначимо, що 42,9% опитаних (3 інституції з 8) займалися плануванням стратегічних комунікацій зі структурами життєзабезпечення ще з початком пандемії COVID-19, 14,3% (1 інституція з 8) – займалася цим до початку війни, що, в цілому, демонструє затребуваність такої функції кризового менеджера в секторі культури (див. додаток Б).

Друга функція кризового менеджера в секторі культури може бути функцією стратегічного планування та прогнозування, наприклад, розробки комунікаційного плану на випадок кризової ситуації. Під комунікаційним планом розуміється план подій культурної інституції, завдяки якому вона спілкується з аудиторією. Цими подіями можуть бути виставки, фестивалі, концерти, організація і проведення яких вписується в наявні умови існування під час кризи. Наприклад, якщо до війни у Центрі сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр» виставкові проекти тематично супроводжувалися творчими зустрічами, івентами, тими заходами, що не виходили за межі однієї тематики, то після

початку війни заклад послабив цей формат. Наразі протягом виставки можуть відбуватися концерти та інші проєкти, які між собою не пов'язані, але відображають запити аудиторії (за матеріалами інтерв'ю з Наталією Івановою, див. додаток Г). Ці взаємозалежності може відслідковувати кризовий менеджер в інституції культури, враховуючи фактичні обмеження у проведенні культурних заходів, наявні фінансові ресурси на реалізацію проєктів, а також оцінюючи їхнє місце та роль в діяльності інституції в цілому. Наприклад, як впливає конкретний захід на приріст фінансових ресурсів, підвищення іміджу, або впізнаваність інституції закордоном.

Третя функція кризового менеджера у культурному секторі може полягати у відслідковуванні динаміки відвідуваності інституції, від якої залежить репутація та імідж закладу. За даними анкетного опитування більшість інституцій (62,5% опитаних, 5 інституцій) не зазнали репутаційної шкоди, а 4 інституції (50% опитаних) не зазнали її саме завдяки тому, що скористалися альтернативними шляхами ведення діяльності та її популяризації у соціальних мережах (див. додаток Б). Кризовий менеджер може відслідковувати те, які тематики і дискурси стають затребуваними у суспільному полі, та можуть бути дотичними до культурних і виставкових проєктів, позитивно чи негативно впливають на авторитет і популярність закладу культури. До логічного рішення прийшов Харківський художній музей після початку повномасштабного вторгнення, вирішивши більше не експонувати картини художників, що за походженням і змістами творчості втілюють «імперські наративи» [6].

Четверта функція кризового менеджера у культурному секторі стосується планування евакуаційних заходів на випадок зовнішніх ризиків – стихійних лих, або збройних конфліктів. У цьому випадку кризовий менеджер стає затребуваним фахівцем для музейних інституцій, які опинилися не підготовленими до евакуації як такої, бо не уявляли ситуації реальної війни, тому керівники і працівники діяли ситуативно, інколи ризикуючи своїм здоров'ям і життям. Директорка Музею археології Каразінського університету Ірина Шрамко зазначила, що неможливо було передбачити усі сценарії дій під час масових обстрілів, адже був

незрозумілий конкретний ступінь небезпеки: «Детальної логістики що робити не було. Принципи і стратегія були. Фонди у нас надійні. Обстріли не загрожують абсолютно. Ми могли б ще з інших музеїв щось у себе ховати. Проте, ніхто не передбачав, що залле вода, яка пішла з міста під землею в підвали університету, то нічого би і не було» (додаток К). Втім, питання відсутності чіткої логістики евакуаційних заходів мали місце ще в часи Другої світової війни, і ми бачимо, що й майже століття потому ситуація кардинально не змінилася: до початку війни логістику евакуації культурних цінностей для музейних інституцій України не було пропрацьовано на достатньому рівні. Проте, гіпотетично можливо врахувати такі фактори, наприклад, як затоплення приміщення водою, відсутність електропостачання і опалення. Отже, серед затребуваних функцій кризового менеджера у секторі культури можуть бути логістична функція та функція планування евакуації культурних об'єктів.

П'ята функція кризового менеджера у культурному секторі може передбачати розподіл ролей працівників у випадку кризової ситуації для уникнення дублювання обов'язків та для створення ефективної кооперації. Ми дослідили, що самоорганізація працівників – це поширений сценарій діяльності харківських музеїв в умовах війни, але достатньо ризикований у своїх результатах, тому потрібний фахівець, який зможе зорієнтувати усіх працівників інституції у стресових умовах. Директор Музею природи Каразінського університету Ростислав Лунячек у перші дні повномасштабного вторгнення через об'єктивні причини не міг дістатися музею, тому відмітив важливість самоорганізації працівників у музеї: «На початку війни у перші п'ять діб вони самі організувалися. Наша співробітниця, яка живе поряд з музеєм, все організувала, і всі добре справлялися з усіма проблемами поки я зміг добратися до машини і доїхати до музею. Люди, які тут працюють, працюють у музеї десятки років. Вони все знають так само гарно, як і я» (див. додаток И). Незважаючи на вдалий досвід самоорганізації співробітників Музею природи Каразінського університету на початку повномасштабного вторгнення, він не може характеризувати досвід лідерства і управління на місцях в усіх культурних

інституціях України. Очевидно, що в умовах кризи кризовий менеджер може взяти на себе завдання організації працівників, які можуть бути завчасно задокументовані.

У якості коротких висновків до цього підрозділу підкреслимо, що кризовий менеджер у секторі культури може реалізовувати конкретні функції стратегічного управління, не переймаючи на себе функції інших менеджерів (арт-менеджерів, проєктних менеджерів, функцій головного директора), а локалізувати свою діяльність на тих операціях і заходах, що пов'язані з організацією, прогнозуванням, менеджментом кризових комунікацій, розробкою евакуаційних заходів, враховуючи саме зовнішні та внутрішні фактори, які можуть впливати на діяльність культурної інституції, а також враховуючи ризики і надзвичайні ситуації, що переводять інституцію у режим впровадження надзвичайного кризового менеджменту.

3.2. Пропозиції щодо складання програми кризового менеджменту інституціями культури Харкова

Розповсюдженою практикою в управлінні економічними процесами є практика створення антикризової програми окремими підприємствами та організаціями, що є суто внутрішнім документом. Антикризова програма направлена на подолання кризових станів з урахуванням можливих наслідків прийняття відповідних рішень. Відомо, що в економічній науці зміст антикризової програми складається за результати діагностики системи та визначення наявних часових, ресурсних, фінансових обмежень і спроможностей підприємства. Створення антикризової програми стає актуальним питанням для культурних інституцій, як на етапі профілактичного, так і на етапі надзвичайного кризового менеджменту в умовах пандемії або повномасштабного вторгнення.

За результатами нашого експертного анкетного опитування лише 2 інституції з 8 (25% опитаних) в розробленій нами анкеті вказали на те, що продовжили використовувати антикризову програму, яка була створена до

початку війни; ще 3 заклади (37,5% опитаних) вказали на те, що розробка антикризової програми не входить в обов'язки інституції; 2 інституції (25% опитаних) продовжили використовувати антикризову програму, яка була розроблена до війни; 2 інституції (25% опитаних) не розробляли нову антикризову програму. Тільки 1 інституція з 8 розробила нову антикризову програму після початку повномасштабного вторгнення (див. додаток Б). Можливо припустити, що наявність лише однієї нової антикризової програми, яку розробив після початку війни 1 заклад із 8 опитаних, говорить нам про недооцінку ролі антикризової програми, що може бути пов'язано з недостатньою розробленістю антикризових заходів на кожному етапі антикризового управління, а також неврахуванням характеру таких умов існування інституції, як пандемія або війна. З іншої сторони, використання попередньої довоєнної програми може говорити про її ефективність, проте досвід інституцій культури Харкова та України демонструє відсутність чіткої послідовності у прийнятті антикризових рішень.

Антикризова програма культурної інституції і план антикризових заходів можуть запозичувати структурні елементи антикризових програм, які створюються у економічному, промисловому секторах, у бізнесі, сфері міграції, секторі державної політики та інших. Звісно, що антикризова програма культурної інституції може спрощувати частину, пов'язану з платоспроможністю та фінансовими результатами, бо музеї і галереї Каразінського університету та деякі інші, як Харківська муніципальна галерея, є неприбутковими бюджетними організаціями. Якщо харківські міські музеї здійснюють продаж квитків (Харківська художня галерея, Харківський літературний музей тощо), то мають дохід, що частково покриває господарське забезпечення та обслуговування приміщення. Недержавні приватні культурні установи, такі як галерея «АВЕК», створюються меценатами і благодійниками, і відкривають харків'янам приватні колекції історико-культурних об'єктів безкоштовно.

Створення антикризової програми культурної установи, як і підприємства, або іншої прибуткової організації, повинно базуватися на проведенні

попередньої діагностики кризового стану інституції, її фінансового стану і ресурсної спроможності, факторів та чинників, які спричинили кризовий стан, а також загроз, які можуть погіршити ситуацію, наприклад, активні ракетні обстріли, відсутність опалення тощо. Створення антикризової програми культурної інституції може відбуватися за тими напрямками, за якими розроблюються подібні програми в секторі економіки та управління, а також мати ті напрямки, що характеризують саме культурну сферу: довгострокове та короткострокове управління і стратегічний менеджмент; фінансове управління; управління кадрами, управління культурними цінностями (зберігання, примноження, евакуація); управління культурною політикою інституції, дотримання етичних норм і прав інтелектуальної власності; управління проєктною діяльністю; залучення інвестицій та грантової підтримки; планування виставкової діяльності, експозицій та івентів, PR-менеджмент та зовнішні і внутрішні комунікації; реформування і модернізація інституції (від концепції, стратегії, кадрової політики до документообігу, бухгалтерії, залучення нових технічних ІТ-інструментів); міжнародне співробітництво і колаборації з іншими інституціями; визначення унікальності закладу і форматів роботи (візуальне мистецтво, експонування виключно класичного або сучасного мистецтва тощо); розвиток професіоналізму працівників (підвищення кваліфікації, програми стажування); контроль ефективності діяльності інституції і моніторинг стану; юридичний захист і права (договірні основи взаємовідносин між інституцією і митцями); адміністративно-господарське управління (розпорядження майном, оновлення приміщення, облаштування фондосховищ).

На основі проведеного практичного дослідження культурної сфери Харкова (інтерв'ювання керівників культурних інституцій та експертного анкетного опитування) наведемо основні пропозиції щодо висвітлення головних аспектів програми антикризового менеджменту, які дотичні до управління саме культурними інституціями, що опікуються об'єктами культурної спадщини і об'єктами мистецтва. Програма кризового менеджменту має містити напрямки довгострокового і короткострокового управління, а саме стратегічного

менеджменту, які враховують як ситуацію існування інституції у мирний час, тобто в стабільних зовнішніх умовах, так і в умовах зовнішніх загроз різної природи (стихійної, епідеміологічної, воєнної).

В умовах повномасштабного вторгнення на територію України стало очевидним, що антикризова програма має містити план антикризових заходів, які розробляються на основі програми, і які спроможні попередити кризовий стан, та план антикризових заходів, які спроможні усунути наслідки кризового стану і попередити нові, виходячи з двох видів антикризового менеджменту як такого – профілактичного (рутинного) і надзвичайного. Головною метою антикризової програми є саме попередження кризового стану у якості профілактики, але вона обов'язково повинна враховувати досвід боротьби з кризовими станами, які переживала інституція раніше. Логічно припустити, що якщо антикризова програма була розроблена без врахування ситуації збройного конфлікту, потенційної евакуації культурних цінностей до війни, то є недієвим документом в умовах війни, яка вже відбувається, і вже потрібна нова перероблена програма.

Розробкою стратегії діяльності культурної інституції може займатися кризовий менеджер, який врахує те, чи змінилася цільова аудиторія в умовах війни, як змінилися її вподобання, які тематичні запити має аудиторія та якої культурної програми прагне. Наприклад, в умовах повномасштабного вторгнення стало очевидним те, що галереї і музеї як ніхто краще спроможні підняти тематику національної ідентичності українців, захисту культурної цілісності, потужності культурної спадщини України, тому виставки, концерти, фестивалі, що представляють ці тематики, сьогодні користуються популярністю не тільки в українському суспільстві, а й позитивно сприймаються іншими країнами. Війна відбувається не тільки на полі бою, а й в освітньому, культурному просторах, тому мистецтво і культурні цінності, локалізовані в українських музеях і галереях, як інструменти спротиву впродовж 2022 – 2023 рр. показали ефективність у просвітництві суспільства щодо масштабів повномасштабного вторгнення, його реального підґрунтя і культурних політик, які воно втілює.

Стратегічний менеджмент як напрямок антикризової діяльності має містити орієнтири щодо цільової спрямованості інституції, її меседжів, культурних політик, і враховувати актуальні запити аудиторії. Довгострокове управління, в тому числі проєктами, яке розроблялося багатьма інституціями до війни, стало не актуальним в умовах війни, бо виявилось, наприклад, неможливим співпрацювати з іноземними партнерами в межах України та безпечно зберігати об'єкти мистецтва (за матеріалами інтерв'ю з Наталією Івановою, див. додаток Г), тому напрацювання нової програми короткострокового управління проєктами стало нагальною безальтернативною потребою інституції. Антикризова програма має містити як стратегії і напрямки довгострокового, так і короткострокового управління інституцією, останнє з яких більше відображає реалії війни, або пандемії, в умовах яких рівень безпекових обмежень часто змінюється.

У якості першої пропозиції варто позначити внесення у антикризову програму напрямку фінансового управління в умовах кризової ситуації. Кризовий менеджер, або особа, яка виконує завдання кризового менеджменту спроможна оцінити наявні фінансові ресурси, оцінити основні потреби інституції в умовах кризи, такої, як війна або пандемія, позначивши першочергові потреби і виключивши другорядні; запропонувати своє бачення ефективного розподілу наявних фінансових ресурсів. В антикризовій програмі культурної інституції повинні міститися орієнтири фінансових операцій на час кризи і раціонального їх використання. Фінансове питання особливо відчутне, коли інституція втрачає відвідувачів, а значить, втрачає кошти, які використовувала для покриття господарських потреб і обслуговування експонатів.

Окремим питанням фінансової частини антикризової програми має бути грантова діяльність і залучення коштів зовнішніх інвесторів. Пошуки грантової підтримки – це не допоміжний, а один із центральних видів діяльності українських культурних інституцій сьогодні, не вектор можливостей, а джерело стабільного життєзабезпечення, бо культурна сфера України ніколи не перебувала в сприятливих умовах. Правильно скласти грантові заявки може

спеціально підготовлена людина, яка має успішний досвід в цьому, але моніторингом пропозицій, пошуками потенційних грантодавців може займатися кризовий менеджер культурної інституції. Антикризова програма культурної інституції має містити орієнтири швидкого залучення допоміжної фінансової допомоги з боку українських фондів, партнерів, організацій, і це означає, що інституція має розробити список вигідних двосторонніх комунікацій з грантодавцями та інвесторами, у чому полягає наша друга пропозиція.

Проблема відсутності рекомендацій стосовно евакуації культурних цінностей – масштабна у своєму значенні для культурного сектору України з початком повномасштабного вторгнення, тому має вирішуватися завдяки підготовці та розробці її логістики. Збереження культурних цінностей є інтересом держави та регіонів, але культурні інституції можуть полегшити самий внутрішній процес евакуації культурних цінностей в інституції. Зазначимо, що спроби розробки логістики евакуації були здійснені ЮНЕСКО, що розробила посібник «Спадщина у небезпеці» в якості покрокових інструкцій та рекомендацій щодо евакуації колекцій культурної спадщини в екстремальних умовах [88]. Важливо, що за рекомендацією ЮНЕСКО надані інструкції повинні реалізовуватися за наявності певних умов: достатня кількості людських і матеріально-технічних ресурсів, існування безпечного місця для зберігання колекції тощо [88, р. 7], додержання яких в повному обсязі є фантастичною ситуацією в реаліях існування українських музеїв.

Дійсно, в якості основних орієнтирів шляху евакуації дані рекомендації можуть бути використані українськими музейниками (оцінка – підготовка – документування – пакування – переміщення – перевезення і зберігання [88, р. 25]), але з урахуванням низької матеріально-технічної забезпеченості музеїв, відсутності пакувальних матеріалів достатньої кількості та якості, спеціалізованого транспорту, а також відсутності спланованих місць для евакуації, антикризова програма повинна висвітлювати шляхи безпечної підготовки колекцій для евакуації, альтернативні шляхи пошуку матеріально-технічної підтримки, наприклад, шляхом регулярної співпраці з міжнародними

фондами, які займаються захистом культурної спадщини, і саме у цьому полягає наша третя пропозиція. Директорка Музею археології Ірина Шрамко та директорка Центру сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр» Каразінського університету Наталія Іванова наголошували на тому, що культурним інституціям потрібно пристосовуватися до ризикованих умов існування, в тому числі до умов затяжної війни і несприятливого сусідства, тому актуальним стає пошук кожною культурною інституцією засобів збереження своєї безпеки та іміджу (див. додатки Г і К). Навіть якщо неможливо передбачити усі сценарії існування інституції в умовах війни, то можливо передбачити ресурси, засоби, інструменти для вирішення нагальних питань і потреб, наприклад таких, як потреба у запасному осушувачі або генераторі.

Третя пропозиція стосується реформування кадрової політики в якості профілактики кризового стану. Складаючи антикризову програму, культурна інституція повинна передбачити ефективне управління кадровими ресурсами в надзвичайних умовах, а саме продумати ролі працівників у кризовій ситуації окрім тих обов'язків, які відповідають трудовому договору. Інституція повинна розуміти те, чи має гендерну збалансованість в колективі, чи має достатню кількість людських ресурсів для виконання надважкої роботи, наприклад, швидкого ремонту приміщення, забиття вікон, викачки води з фондосховища, поладження системи опалення тощо. Антикризова програма у своїх постулатах може визначати найголовніші ролі працівників в умовах війни та окреслювати орієнтири їхньої діяльності. Антикризова програма може мати плани заходів для залучення фахових працівників, що відповідають новим викликам.

Наприклад, сьогодні вже не можна ігнорувати роль піар-менеджера у діяльності інституції, або культурного журналіста, які опікуються віртуальними ресурсами, та в цілому створюють імідж інституції в публічному просторі. Також сьогодні культурним інституціям важливо підключати дизайнерів для 3D - моделювання культурних об'єктів задля залучення нової аудиторії та відвідувачів і підвищення своєї популярності. Цьому можуть сприяти регулярні підвищення кваліфікації працівників інституції, їх залучення до міжнародних

стажувань, на яких вони представлятимуть інституцію, її напрямки діяльності. Четверта пропозиція полягає саме у розширенні професійної мобільності працівників. Наприклад, завдяки активній комунікації Центру сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр» з міжнародними партнерами та європейськими культурними інституціями, регулярним виставкам закордоном українських художників і митців, роботи яких попередньо експонувалися в Центрі, участі закладу Каразінського університету на міжнародних конференціях та івентах, присвячених розвитку мистецтва, сьогодні «ЄрміловЦентр» став достатньо відомим і впізнаваним у Європі.

Як важлива частина антикризової програми інституції культури повинна бути розроблена система кризових зовнішніх і внутрішніх комунікацій, у чому полягає наша п'ята пропозиція. В умовах війни надважливими для інституції стають саме зовнішні комунікації з органами, яким інституція підпорядковується. Це можуть бути як налагоджені комунікації керівника і працівників закладу з керівництвом освітнього закладу, якщо мова йде про університетський або відомчий музей, або наявність контактів зі службами, що займаються господарським, матеріально-технічним життєзабезпеченням, бо в умовах війни будь-яка фізична, технічна, матеріальна допомога може стати у нагоді.

На основі проведеного аналізу кризового менеджменту в культурних інституціях Каразінського університету ми дослідили, що в більшості випадках ефективні рішення у спасінні колекцій, або ремонтних робіт в приміщеннях музеїв і галерей приймалися завдяки ефективним, оперативним комунікаціям керівників музеїв з вищими органами управління, а саме з керівництвом університету, проректорами, начальниками структурних підрозділів, або завдяки комунікації з міською владою, якщо інституція перебуває у підпорядкуванні саме їй. Успішна комунікаційна політика культурної інституції з партнерами є основою її успішної проєктної, фестивальної, виставкової діяльності, і підвищення її рівня діяльності. З точки зору адміністративного управління

успішні зовнішні комунікації стають умовою успішної гнучкості та життєздатності інституції в умовах кризи.

Отже, підкреслимо значущість запропонованих нами п'яти пропозицій у даному підрозділі щодо вдосконалення антикризової програми культурної інституції. Враховуючи позитивний і негативний досвід кризового менеджменту харківських музеїв і галерей в умовах пандемії та війни, надважливо звертати увагу на розробку альтернативних шляхів ведення діяльності (онлайн-виставки та івенти, перехресне проведення заходів різного виду і адаптація інституції до нових форматів діяльності); встановлення зовнішніх і внутрішніх комунікацій задля швидкого знаходження усіх видів підтримки (матеріальної, технічної, проєктної тощо); розробка внутрішніх заходів евакуації (контроль за наявністю необхідних матеріалів для пакування експонатів, необхідного обладнання для догляду за культурними цінностями, та завчасний пошук джерел для покриття потреб, які не мають альтернатив і не можуть ігноруватися, або відкладатися); розробка якісної системи кадрового управління, в якій кожен працівник знаходиться на своєму місці, обізнаний у суміжних сферах, має професійну гнучкість та постійно вдосконалює навички.

3.3. Рекомендації інституціям і закладам культури Харкова щодо реалізації кризового менеджменту

У 2019 р. культурні інституції України та світу зіткнулися з пандемією COVID-19, яка розхитала звичні уявлення про діяльність закладу культури у зв'язку зі зниженням відвідуваності, особливо в умовах жорстких карантинних обмежень. Ще одним зовнішнім фактором для кризи культурної сфери України стало повномасштабне вторгнення, що розпочалося 24 лютого 2022 р. Окрім низького рівня відвідуваності та інтересу суспільства до культурного життя, що пов'язано з розповсюдженням пандемії, додалися ще більші за своїм масштабом і сутністю проблеми, а саме трагедія нищення культурної спадщини України ворогом та проблема збереження культурних надбань. На основі комплексного

дослідженнями сценаріїв і шляхів кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова, а саме музеях і галереях Каразінського університету, а також в інших відомих закладах міста, таких як: Харківський літературний музей «ЛітМузей», Харківський художній музей, Харківська муніципальна галерея і її дочірня філія «АРТпідвал», ми з'ясували те, що більшість інституцій не розглядали діяльність інституції в умовах війни, не розуміли шляхів евакуації культурних цінностей та покладалися виключно на своє бачення ситуації, свої наявні ресурси та свої особисті можливості і рішення, а також рішення керівних структур. В умовах повномасштабного вторгнення наразі не можна говорити про вдалий досвід централізованого регламентованого задокументованого кризового управління в секторі культури Харкова та України, який є, все ж таки, ситуаційним і фрагментарним.

Проблема участі органів виконавчої влади у розробці та проведенні антикризових заходів і прийнятті рішень у сфері захисту культурної спадщини, яка сьогодні не є новою, а спостерігається ще з часів Другої світової війни, представляє собою окреме питання ефективності державного управління. Існування цієї проблеми демонструє навіть невелике за масштабом респондентів наше анкетне опитування, в якому усі 8 інституцій культури відчували недостатній рівень, або відсутність фінансової підтримки з боку держави / регіону закладам культури, що опинилися в ситуації кризи (див. додаток Б). Потенційно ця проблема може бути вирішена тільки на рівні глобального перегляду державної політики щодо значення культурної сфери шляхом регулярних цілеспрямованих ініціатив українських музеїв, галерей, культурних центрів і вищих структур – департаментів і відділів культури, підпорядкованих регіону. Проте, вирішення питання ефективної евакуації культурних цінностей, або питання достатнього матеріального забезпечення інституції пакувальними матеріалами потребує часу і перестає мати сенс особливо тоді, коли інституція не може перебувати у стані очікування рішень в умовах активних ракетних обстрілів і бойових дій, залишаючись при цьому відповідальною за збереження об'єктів культурної спадщини, які належать державі.

Ми дослідили, що одна з проблем діяльності університетських музеїв, якими безпосередньо опікується заклад освіти, це – нейтральний, незрозумілий статус фахівця музею, що за офіційними документами і не «освітянин» і не «музейник» цілковито, який не має при цьому музейного стажу, бо працює в закладі освіти. Директорка Музею археології Каразінського університету Ірина Шрамко щодо проблеми фінансового управління університетських музеїв зазначає: «Усі університетські фонди – справжні фонди, такі ж як і фонди, наприклад, Історичного музею. Фінансуватися вони повинні окремо через університет на музей» (див. додаток К). Мова йде про те, що фінансова відповідальність за обслуговування і зберігання культурних цінностей не має лягати виключно на заклад освіти, який не опікується лише музейними проблемами, а має більш широке коло нагальних питань, які зобов'язаний вирішувати, фінансувати, обслуговувати тощо. У цій парадоксальній ситуації культурні цінності, які належать університету, є надбанням усієї України і не відрізняються своєю історико-культурною цінністю від колекцій національних музеїв.

Очевидним є те, що музеям, які структурно належать закладам освіти необхідна державна підтримка, а саме цільове фінансування на покриття технічних потреб (наприклад, потреби у пристроях для сканування об'єктів), реставраційних робіт (наприклад, коли вплив часу має значення для унікальних об'єктів живопису), матеріальних потреб (забезпечення пакувальними матеріалами, ящиками для зберігання), а також необхідним є перегляд статусу і прав як самого музею, так і його працівників. Наразі університетський музей не має права самостійно проводити археологічні розкопки, обмежуючись студентськими археологічними практиками, і дозвіл на проведення повноцінних розкопок залежить від рішень Інституту археології НАН України (за матеріалами інтерв'ю з директоркою Музею археології Каразінського університету Іриною Шрамко, див. додаток К).

У зв'язку з великою кількістю викликів, які постали перед культурними інституціями Харкова в умовах пандемії та повномасштабного вторгнення, і які

зафіксувало проведене нами практичне дослідження, варто окреслити рекомендації кризового менеджменту, які можуть бути враховані під час розробки стратегії розвитку інституції, або антикризового плану.

Перша рекомендація пов'язана з просуванням ресурсів інституції у соціальних мережах ("Facebook", "Instagram" й інших) для залучення нової аудиторії та моніторингу наявної, її відслідковування та корегування. За даними анкетного опитування 7 із 8 харківських інституцій культури (87,5% опитаних) мають ресурс у "Facebook"; 5 інституцій мають ресурс в "Instagram" (62,5% опитаних); 2 інституції – у "Telegram" (25% опитаних); 1 інституція має ресурс у "TikTok" (12,5% опитаних), хоча саме "Instagram", "Telegram", "TikTok" орієнтовані на молодіжну, юнацьку аудиторію. 1 інституція з 8 (12,5% опитаних) не має ресурсів у соціальних мережах (див. додаток Б). Популяризація діяльності інституції у соціальних мережах може значно розширити аудиторію, використовуючи, наприклад, рекламні ролики, фрагменти експозицій і відеоролики виставок.

За даними проведеного нами анкетного опитування у 6 культурних інституціях із 8 (85,7% опитаних) просуванням ресурсів інституції займається не PR-менеджер або SMM-менеджер з окремим набором знань в сфері реклами, журналістики та дизайну, а частково займаються усі працівники інституції, незалежно від своїх основних обов'язків, що наочно актуалізує питання реформування кадрової системи у культурних інституціях (див. додаток Б). «Часто потрібний ребрендинг, брошури, допомога у залученні грантів. Достатньо людей, які знаходяться в університеті, людей, які розуміють, що потрібно робити. Можна завжди звернутися до університету. Головне розуміти, що саме ти хочеш. До проректорів завжди можна звернутися, які нададуть контакти спеціалістів» – вказує директор Наукового Центру «ЛандауЦентр» Каразінського університету Дмитро Ружицький (див. додаток 3). Заступниця директорки Харківської муніципальної галереї Дарія Герасімова підкреслила те, що просування діяльності інституції – це невід'ємна частина роботи усіх працівників галереї незалежно від посади: «Наші пости повністю відображають нашу роботу, тому

це і є нашою роботою. Наша діяльність повністю перейшла в Інтернет. Ми же повинні розуміти, про що ми пишемо. Ми пишемо спеціалізовані пости, тому це – наша робота» (див. додаток Ж).

Матеріали, що викладаються у соціальні мережі, мають зацікавити аудиторію, стимулювати її на відвідання закладу наживо, але не демонструвати усі можливості одразу, що може викликати зворотній ефект, і ці нюанси може враховувати саме кризовий менеджер. Способом часткової демонстрації музейних можливостей користується Державний музей природи Каразінського університету, який розробив 3D-панорами окремих виставок для залучення відвідувачів (за матеріалами інтерв'ю з директором Музею природи Каразінського університету Ростиславом Лунячком, див. додаток И). Актуалізувати діяльність та значення музеїв і галерей сьогодні допоможуть соціальні мережі, а значить завдання кризового менеджера можуть перетинатися із завданнями PR-менеджера, особливо в умовах кризи. Отже, друга наша рекомендація полягає у залученні у постійний кадровий склад інституції фахівців у сфері PR-менеджменту, реклами та культурної журналістики.

Сьогодні частково у суспільстві ще мають місце певні стереотипи щодо аудиторії, яка відвідує музеї, або галереї – це або студенти з освітньою метою, або поціновувачі мистецтва, літератури, історії, або старше покоління, яке не приймає сучасні формати культурного життя. Дійсно, кожна культурна пам'ятка або мистецтво має свого глядача і слухача, але це не свідчить про одноманітну, вульзонаправлену діяльність усіх культурних інституцій сьогодні. Харківські галереї і музеї активно проводять заходи різної направленості та форматів, можуть поєднувати як виставки сучасного мистецтва, так і концерти класичної музики («ЄрміловЦентр»), якщо це дозволяє площа приміщення; як виставки літературних творів минулих епох, так і творчі вечори з сучасними андеграундними письменниками («ЛітМузей») тощо (див. додатки В і Г). Це не означає розмитість діяльності інституції культури, а її всебічну направленість та осучаснення, що йде паралельно зі зміною інтересів, запитів, філософії суспільства. Перегляд тематики і форматів, з якими працює культурна інституція,

а також постійний пошук актуальних напрямків і моніторинг запитів аудиторії може слугувати третьою рекомендацією культурним інституціям в умовах кризи.

Четверта рекомендація полягає в оцифруванні культурних об'єктів музеями, коли це має сенс і може стати шляхом збереження культурної спадщини. Оцифрування і сканування культурних об'єктів показали свою значущість в умовах війни, коли фактична пам'ятка може бути знищеною, втраченою, викраденою. З юридичної точки зору музею стає легшим довести приналежність пам'ятки до української культурної спадщини. Наразі успішно сканують завдяки новому обладнанню, наданому міжнародним фондом, свої культурні об'єкти Музей археології Каразінського університету і Харківський літературний музей, маючи тепер докази приналежності цінностей Харкову та Україні.

Існують дві проблеми, які пов'язані з оцифруванням і скануванням культурних об'єктів. По-перше, не всі культурні об'єкти підлягають оцифруванню в силу габаритності, крихкості та унікальності. Наприклад, немає сенсу в оцифруванні унікальної картини українського художника І. Рєпіна «Запорожці пишуть листа турецькому султану», одна із версій якої знаходиться в Харківському художньому музеї, бо історико-культурна цінність полотна полягає в самій фактичній картині, її оригіналі, а не в тиражованому, оцифрованому зображенні, що тільки дублює зображення запорожців. Сканування складне для великогабаритних об'єктів, як, наприклад, для скелета кита Музею природи Каразінського університету в силу технічних обмежень в той час, як можливе моделювання, або лише фізичне збереження. Оцифрування як шлях збереження культурних цінностей найбільше підходить історико-культурним, археологічним, літературним музеям і бібліотекам, які мають друковані об'єкти, археологічні знахідки невеликого розміру.

Друга проблема оцифрування культурних цінностей полягає у недостатній забезпеченості музеїв пристроями для сканування культурних об'єктів, хоча певні кроки у цьому були зроблені завдяки благодійній допомозі міжнародних організацій (наприклад, "ALIPH"). Ця проблема залежить від фінансової спроможності інституції, або її керуючої структури, ба більше, усвідомленості

держави у необхідності фінансувати потреби в обладнанні. В якості альтернативного шляху доцільно створювати спеціальні центри для сканування культурних цінностей, що можуть бути локалізовані у великих адміністративних центрах, і до яких можуть безбар'єрно звертатися музеї. Очевидним є те, що в умовах кризи необхідною стає комунікація з фондами і організаціями, направленими на захист культурної спадщини, на розвиток національної культури, або науки і техніки. Не всі культурні інституції, окрім тих музеїв у Харкові та Україні, які знайшли фонди цілеспрямованої допомоги в умовах війни, мають сьогодні досвід всебічної комунікації з подібними структурами, тому налагодження таких комунікацій може бути враховане у якості п'ятої рекомендації для інституції культури, або центру розвитку науки і техніки.

Шоста рекомендація культурним інституціям Харкова пов'язана з використанням можливостей та технічних інструментів діджиталізації діяльності культурної інституції, наприклад, галереї. Віртуальний простір дозволяє створення онлайн-проектів і віртуальних виставок паралельно фізичним, що не виключають одне одного. З початку війни основне приміщення Харківської муніципальної галереї було передано медіаслужбам Харківської міської ради, але галерея успішно продовжила діяльність закордоном, а також спільно з американською продюсерською компанією створила проєкт, що популяризує цифрове NFT-мистецтво українських митців на світову аудиторію (див. додаток Ж) [40]. Важливо розвивати нові технології діджиталізації всередині діяльності культурної інституції, а кризовому менеджеру важливо розуміти те, коли віртуалізація доречна, а коли – ні, бо дублювання фізичних виставок їх оцифруванням немає сенсу, окрім як засобу для рекламування і анонсування подій інституції. Галереї можуть успішно створювати окремі повноцінні віртуальні проєкти, що втілюють, наприклад, технології розширеної і доповненої реальності (AR і VR), або містять цифрове мистецтво як продукт інтелектуальної власності.

У якості сьомої рекомендації можна виділити необхідність розвивати інституціями культури міста Харкова, як одного з найбільш постраждалих міст

внаслідок повномасштабного вторгнення, міжнародного співробітництва з культурними інституціями Європи і світу. Внаслідок повномасштабного вторгнення експонування мистецтва іноземних художників стало неможливим через підвищену небезпеку для творів та їх авторів, але, незважаючи на це, харківські галереї і центри сучасного мистецтва, такі, як «ЄрміловЦентр», більше стали експонувати свої виставки закордоном, співпрацюючи з європейськими галереями. Таке співробітництво відіграє вагому роль як у просуванні діяльності української інституції за межами України, підвищенні її життєздатності в умовах кризи, так і сприяє популяризації українського мистецтва. Можна сказати, що українські культурні інституції виконують важливу місію в часи війни, представляючи українське мистецтво на території країн-партнерів, що полягає у просвітництві світу щодо значимості української культури як частини європейської культури.

Міжнародне співробітництво також може розширювати можливості міжнародних стажувань працівників інституції культури, сприяти їхньому залученню у робочі поїздки, конференції, семінари, за результатами яких кожен працівник зможе сформулювати своє бачення стратегій розвитку інституції, трендів і напрямків, в яких інституції варто розвиватися, зможе додати нові оригінальні ідеї щодо майбутніх проєктів. Таким чином, працівники інституції зможуть більш широко дивитися на зміст усіх напрямків діяльності інституції в порівнянні з іншими моделями галерейної, музейної, просвітницької діяльності, та оцінювати їхню перспективність.

Сьома рекомендація пов'язана з восьмою рекомендацією культурним установам Харкова, а саме з розвитком співпраці музеїв і галерей з бізнесом на взаємовигідних умовах зі збереженням своїх основних функцій (збереження, поповнення, дослідження, популяризації культурних цінностей). Сьогодні набувають розвитку різні форми колаборацій між культурними інституціями і бізнесом, завдяки яким у Харкові відбуваються масштабні та цікаві фестивалі, презентації, виставки. Харківський літературний музей («ЛітМузей») вбачає цю форму взаємодії інституцій з бізнес-структурами достатньо перспективною з

огляду на те, що колаборація надає можливість не тільки задіювати фінансові ресурси для реалізації проєктної діяльності інституцією, і й активно популяризувати культурні цінності в суспільстві та фіксувати їх на рівні національно-культурних пластів. Директорка «ЛітМузею» Тетяна Пилипчук зазначила: «Ми – не про підтримку, а про спільні проєкти і колаборацію. Це наша спільна культурна спадщина. Це питання не держави, це – питання суспільства, і українці це показують, коли самоорганізуються знизу і закривають всі ті потреби, які не може закрити держава» (див. додаток В).

Наступна рекомендація культурним інституціям Харкова щодо кризового менеджменту пов'язана з найголовнішою проблемою включеності органів влади, міністерств, департаментів у проблеми функціонування культурної сфери. Ця проблема не може бути вирішена однобічно, або шляхом використання лише одного інструменту впливу, але може бути пом'якшена поступовим і регулярним формуванням запитів культурних інституцій і представлення свого бачення моделей управління, моделей евакуації культурних цінностей, або моделей популяризації закладів культури в суспільстві шляхом нарад і робочих зустрічей з органами виконавчої влади.

Дев'ята рекомендація полягає у необхідності культурній інституції мати спеціаліста для участі в офіційних комунікаціях з органами виконавчої влади регіонального і державного рівня, який підготовлений з економічної, юридичної точок зору, має навички фінансової грамотності і медіаграмотності, а також може презентабельно представляти культурну інституцію та її інтереси. Такий спеціаліст не обов'язково має втілюватися в особі керівника або директора інституції, а може існувати в штаті окремо, залишаючи керівнику широкі компетенції зовнішнього і внутрішнього управління закладом. У своїх обов'язках такий спеціаліст також може не перетинатися з обов'язками представників прес-служби інституції, на яких покладається завдання представлення інституції у медіа. Підкреслимо, що життєздатність даних рекомендацій, викладених у цьому підрозділі кваліфікаційної роботи, можуть залежати від компетенцій культурного

закладу, його юридичних правомочностей, специфіки управління та підпорядкування.

У третьому розділі нашої роботи ми сформулювали 8 функцій кризового менеджера в секторі культури, надали 5 пропозицій щодо складання антикризової програми і плану інституції культури, а також запропонували 9 рекомендацій закладам культури Харкова для успішного впровадження системи кризового менеджменту. Функції кризового менеджера, пропозиції та рекомендації перетинаються між собою в інструментах антикризового управління і напрямках його впливу, серед яких: кадрова реструктуризація в інституції, фінансова політика (фінансові процедури) культурної інституції, логістичні процеси, комунікаційна політика інституції, формування та підтримка іміджу інституції, зв'язки з громадськістю (аудиторією), безпекова політика, що орієнтована на збереження культурних цінностей.

ВИСНОВКИ

Наведемо загальні висновки за результатами дослідження, що містять вирішення поставлених завдань дипломної роботи.

1. Ми розглянули специфіку кризового менеджменту в різних секторах управління, і на основі аналізу ми можемо концептуалізувати механізми кризового менеджменту. На рівні профілактичного кризового менеджменту можна виділити такі механізми, як: ризик-менеджмент і моніторинг викликів і загроз для функціонування об'єкта управління; законодавче і правове реформування культурного сектору; комунікаційний менеджмент як шлях розвитку соціальних, міжвідомчих комунікацій в системі адміністративного вертикального і горизонтального управління; діджитал-маркетинг, впровадження цифрових інструментів і віртуалізація діяльності об'єкта управління; відпрацювання сценаріїв прийняття рішень, що складають чіткі алгоритми; залучення ринкових інструментів, наприклад, таких як системна фінансова реструктуризація об'єкта управління, або монетизація вартісного цифрового (культурного, інтелектуального) продукту; взаємодія між сферами управління (наприклад, між музейною і туристичною); різновекторне розширення напрямків діяльності; промоція об'єкта управління інструментами PR-менеджменту; юридичний контроль прав і зобов'язань об'єкта управління; довгострокове антикризове планування.

На рівні надзвичайного кризового менеджменту механізмами кризового менеджменту можуть бути такі, як: реструктуризація зовнішнього і внутрішнього управління; короткострокове планування; розробка програм, направлених на попередження і усунення наслідків кризи; розробка нових систем отримання прибутку; розробка термінових соціальних і страхових програм на державному і регіональному рівнях управління; впровадження економічних і фінансових інструментів, таких, як кредитування або прямі субсидії; встановлення схем взаємовигідної співпраці між різними сферами і об'єктами управління (наприклад, між інституцією, урядом і бізнесом).

2. Ми визначили, що культурний сектор є частиною економічних процесів, є привабливою сферою управління з точки зору прибутку і податків, а також адаптивний для впровадження економічних і фінансових інструментів управління. Ми визначили, що сектор культури є вбудованим в економіку, адже між культурою і економікою можуть існувати взаємовигідні умови взаємодії. Окрім економічної привабливості сектор культури у своїй першочерговій ролі має суспільну значущість, адже сприяє консолідації суспільства, репрезентує ідеології та цінності, візуалізує і закріплює національну ідентичність та національні політики. Реалізуючи соціальну місію, сектор культури, як і інші об'єкти управління (підприємство, організація, бізнес), або як інші сфери управління (політична, промислова, сфера охорони здоров'я) стає уразливим під впливом кризових явищ і подій, тому потребує впровадження ефективних механізмів кризового менеджменту. Значення кризового менеджменту в секторі культури полягає у розробці механізмів і алгоритмів прийняття рішень, які здатні мінімізувати ризики і усунути наслідки впливу кризи, забезпечуючи при цьому стабільне, стійке і незбиткове функціонування інституції культури, або усього сектору культури як напрямку державного і регіонального управління.

3. Ґрунтуючись на аналізі механізмів кризового менеджменту в різних секторах управління, ми окреслили сутність кризового менеджменту саме в культурному секторі, яку розрізняємо в контексті управління культурною інституцією та в контексті управління сектором культури на рівні державного управління та адміністрування. Кризовий менеджмент в культурному секторі на рівні управління культурною інституцією – це управління, що спрямоване на виведення культурної інституції з кризового стану, на подолання наслідків впливу кризи в усіх напрямках її діяльності, а також направлене на розробку сценаріїв прийняття рішень, заходів і дій, які спроможні зменшити репутаційні й іміджеві збитки, забезпечити стабільне незбиткове функціонування інституції в умовах кризи та сформувати стійкі умови для здійснення інституцією своєї місії та завдань. Кризовий менеджмент в культурному секторі на рівні державного управління та адміністрування – це управління, що спрямоване на попередження

і подолання кризових станів культурної сфери країни або регіону, усунення наслідків кризи за допомогою антикризових інструментів і методів (наприклад, реструктуризації, реінжинірингу, модернізації, децентралізації тощо), шляхом системного реформування адміністративного вертикального і горизонтального управління у всіх напрямках діяльності культурного сектора (організаційному, проєктному, кадровому, комунікаційному, фінансовому), що спроможні забезпечити стійке функціонування культурних інституцій в умовах кризи, спроможні створити стабільні умови для виконання ними основних завдань і місії, а також спроможні мінімізувати ризики у розвитку майбутніх кризових станів.

4. Ми дослідили досвід європейських країн та України у впровадженні інструментів кризового менеджменту в секторі культури, що дало нам підґрунтя для формулювання основних напрямків антикризового управління в культурній сфері: - економічного, який полягає у проникненні фінансових інструментів в антикризове управління сектором культури (скасування податків, програми асигнувань, пільг, страхувань, "SURE mechanism"); - політичного, що орієнтований на впровадження міждержавних ініціатив, пропозицій і рекомендацій, вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення прозорого функціонування культурної сфери, стимулювання країн в системному реформуванні сектора культури; - організаційно-інструментального, що включає віртуалізацію і цифровізацію культурної інституції як альтернативні шляхи ведення діяльності поза фізичних загроз і обмежень; - організаційно-управлінського, що базується на реформуванні моделі адміністративного управління в культурних інституціях і моделі централізованого бюджетного фінансування з метою створення багаторівневого механізму культурного менеджменту, одним із рівнів якого є саме кризовий менеджмент, а також що базується на виробленні сценаріїв і алгоритмів процесу евакуації культурних цінностей і прийняття управлінських рішень в умовах кризи.

Досвід європейських країн і України у впровадженні інструментів кризового менеджменту впродовж 2019 – 2023 рр. відрізнявся природою

кризового явища, рівнем антикризового управління (профілактичний або надзвичайний), обмеженнями у зовнішньому і внутрішньому управлінні кризою. Себто, механізми антикризового управління європейських країн впроваджувалися в умовах несприятливої епідеміологічної ситуації, розраховані на мирний час, не завжди обмежувалися фінансовими, матеріально-технічними ресурсами, не включали евакуацію як обов'язковий процес порятунку людей, або матеріальних цінностей. У свою чергу, механізми кризового менеджменту України, що не мали системного, послідовного, випрацюваного характеру з початку повномасштабного вторгнення, впроваджувалися в умовах обмеженого безпечного простору, дефіциту кадрових, фінансових, матеріально-технічних ресурсів, в умовах термінової необхідності в евакуації культурних цінностей.

5. На основі порівняльного аналізу моделей кризового менеджменту, які використовувалися культурними інституціями в період Другої світової війни та в сучасних умовах повномасштабного вторгнення на територію України, ми дійшли висновку, що антикризове управління в окреслені історичні періоди має такі схожі риси, як: - формальність та фіктивність управлінських рішень та етапів евакуації культурних цінностей, коли ефективність та дієвість антикризових заходів компенсується за рахунок внутрішнього управління інституції, що має фактичні обмеження і перешкоди у прийнятті оперативних рішень; - непрозора нормативна база, що регламентує заходи евакуації, має прогалини у концептуалізації та систематизації превентивної евакуації, та має нелогічну, суперечливу систему прийняття антикризових рішень на рівні вертикального управління і підпорядкування; - відсутність задокументованої логістики евакуації культурних цінностей, яка б реалізовувалася на рівні адміністративних розпоряджень; - недієвість адміністративних вищих структур та, натомість, дієвість й функціональність штатних працівників (музейників, культурних менеджерів) у прийнятті антикризових рішень, адже саме штатні працівники культурної сфери демонструють ефективність командної взаємодії у прийнятті рішень в умовах кризи; - невідповідність між владними повноваженнями та їхньою результативністю, що знижує роль відомчих органів сектора культури

(міністерств, департаментів культури); - приватність управлінських антикризових рішень та відсутність публічних централізованих антикризових рішень; - слабкість юридичного регулювання процесів реевакуації та реституції культурних цінностей.

Ми виділили та обґрунтували механізми кризового менеджменту в культурному секторі України в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення, що відповідають певним моделям, а саме таким, як: - консервація закладу з евакуацією, або без неї; - превентивна евакуація в рутинному кризовому менеджменті на етапі внутрішнього управління; - адаптивна модель управління, що включає діджиталізацію культурних інституцій; - модель надзвичайного кризового менеджменту на місцях.

Ми виділили та обґрунтували три моделі (сценарії) кризового менеджменту в культурному секторі Харкова (2019 – 2023 рр.), а саме на основі дослідження діяльності музеїв і галерей Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, та відомих музейних і галерейних інституцій Харкова шляхами інтерв'ювання керівників закладів та експертного анкетного опитування. Кожна модель має етапність та фактичні ресурсні та адміністративні важелі, визначені відповідно місії культурної інституції, системі підпорядкування та джерелу фінансування: 1) «евакуаційна» модель відображає антикризове управління музейними інституціями та ґрунтується на командній роботі, лідерстві штатних працівників, посиленій ролі кризових комунікацій на рівні горизонтального управління інституцією (Музей археології, Державний музей природи, «ЛітМузей»); 2) «безпекова» модель відображає антикризове управління галерейними інституціями та ґрунтується на наявності укриття (бомбосховища), кризових внутрішніх і зовнішніх комунікаціях, віртуалізації галерейного простору, або культурних продуктів (Центр сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр», Художня галерея ім. Генріха Семирадського Каразінського університету, Харківська муніципальна галерея); 3) «популяризаторська» модель відображає антикризове управління науково-культурними центрами та ґрунтується на непереривності ідейних розробок у галузі науки і техніки,

міжсекторальній співпраці (наприклад, наукового центру з туристичними агентствами), активних грантових та інвестиційних запитах (Науковий Центр «ЛандауЦентр» Каразінського університету).

Базуючись на результатах експертного анкетного опитування, які відображають діаграми, а також на матеріалах інтерв'ю з керівниками культурних інституцій, ми можемо резюмувати наступне: у закладах культури Харкова та України спостерігається ключова роль міжнародних фондів і благодійних організацій у напрямках антикризового управління. Міжнародні фонди та благодійні організації (наприклад, "ALIPH") приймали активну участь у забезпеченні фінансовими, матеріально-технічними ресурсами задля стабілізації діяльності інституції, а також у забезпеченні матеріалами для належної евакуації культурних цінностей, оскільки саме міжнародні фонди ефективно спрацювали в умовах кризи у тих проблемних ситуаціях, для вирішення яких органи виконавчої влади та її відомчі структури не мали ресурсів або продемонстрували бездіяльність. Як один із винятків, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, який опікується сімома культурними закладами, спираючись на матеріали проведених нами інтерв'ю, продемонстрував ефективність надзвичайного кризового менеджменту, адже всебічно впливав на вирішення нагальних проблем, що були пов'язані з відновленням діяльності інституцій та спасінням культурних об'єктів; з ремонтними роботами і покриттям витрат, зі збереженням кадрів і фінансуванням заробітної плати; з енергозабезпеченням та вирішенням господарчих питань.

6. Ми визначили такі завдання кризового менеджера в діяльності культурної інституції, спираючись на результати інтерв'ювання і анкетного опитування: - моніторинг ризиків і загроз для функціонування культурної інституції; - планування стратегічних комунікацій, розробка комунікаційного плану, управління зовнішніми і внутрішніми кризовими комунікаціями; - планування івентів з врахуванням прогнозування ризиків у їхній реалізації в умовах кризи; контроль іміджевої і репутаційної складових у діяльності

інституції та сприяння промоції закладу; розробка логістики евакуаційних заходів на рівні внутрішнього управління інституцією в умовах кризи; розподіл ролей працівників у процесі кадрового планування, враховуючи ситуацію кризи. Основними напрямками діяльності кризового менеджера в культурній сфері виступають: комунікаційний, прогностичний, організаційний, проєктний, логістичний напрямки, а також напрямки промоції та діджиталізації ресурсів інституції. Роль кризового менеджера у секторі культури полягає у недопущенні дестабілізації усіх напрямків діяльності інституції культури та порушень в процесі виконання нею своєї місії та завдань в умовах як можливим загроз, так і надзвичайних кризових станів.

7. Спираючись на результати експертного анкетного опитування та на матеріали інтерв'ю, що відображають прогалини антикризового управління в секторі культури, ми сформулювали рекомендації культурним інституціям щодо впровадження інструментів кризового менеджменту, які можна резюмувати наступним чином: 1) культурним інституціям варто скласти антикризові програму і план, що включатимуть функціонування інституції в умовах обмежених можливостей і дефіциту ресурсів, а також зовнішніх загроз різної природи; 2) культурним інституціям варто планувати стратегії як довгострокового, так і короткострокового управління з врахуванням фінансового, кадрового, проєктного, комунікаційного напрямків, а також ситуацій, що потребують грантових та інвестиційних запитів; 3) культурним інституціям варто розвивати зовнішні та внутрішні кризові комунікації, встановлювати діалог з міжнародними фондами та благодійними організаціями, органами влади та бізнесом для створення гнучкої системи залучення фінансових ресурсів, взаємовигідних колаборацій задля підсилення авторитету культурної сфери у суспільстві; 4) варто пропрацювати логістику евакуації культурних цінностей на рівні внутрішнього і зовнішнього управління тими інституціями, які відповідальні за збереження культурної спадщини; 5) культурним інституціям варто формувати якісну кадрову політику, визначати рольові функції працівників задля ефективної колективної взаємодії в умовах кризи; 6) культурним

інституціям варто розширювати формати діяльності, включаючи віртуалізацію музейного і галерейного просторів, розробку віртуального музею, 3D - моделювання культурних продуктів, регулярні PR-кампанії; 7) культурним інституціям варто розширювати цифрові ресурси шляхом оцифрування цінних і рідкісних об'єктів культурної спадщини; 8) культурним інституціям варто оцінити ефективність та перспективність можливого переходу від ієрархізованої моделі управління у напрямку більш розгалуженої моделі прийняття управлінських рішень та розподілу відповідальності за ефективність окремих напрямків діяльності кадрами шляхом розробки проєктів та їхнього представлення вищим органам влади; 9) культурним інституціям варто ініціювати робочі зустрічі та наради з вищими адміністративними органами управління щодо покращення умов функціонування культурних інституцій та перегляду правових засад існування університетських / відомчих музеїв, їхнього статусу, якщо їхні правомочності суперечать їхнім інтересам; 10) культурним інституціям варто розвивати міжнародне співробітництво з партнерами, меценатами, бізнесом, стейкхолдерами, грантодавцями задля зміцнення авторитету культурної інституції закордоном, що означає зміцнення авторитету української культури у світі та сприяє її євроінтеграції.

Визначивши моделі та шляхи кризового менеджменту в культурному секторі Харкова, підкреслимо, що вони обґрунтовані нами з урахуванням адміністративної, фінансової, безпекової, законодавчої моделей державного управління, наявних кризових явищ у функціонуванні культурних інституцій в умовах сучасних викликів, а також з урахуванням культурних політик України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч.1. С. 19-22. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/6.pdf (дата звернення: 07.08.2023).
2. Бабенко М. Охоронець поліз у палаючий музей. Як у Іванкові рятували шедеври Примаченко під час окупації (24 квітня 2022 р.). *Фокус*: веб-сайт. 2022. URL: <https://focus.ua/uk/culture/513267-kak-v-ivankove-spasli-kartiny-marii-primachenko-foto> (дата звернення: 11.09.2023).
3. Барчук М. Ігор Пошивайло: «У багатьох випадках евакуації музеїв не було. Це проблема ставлення влади до культури» (12 листопада 2022 р.). *LB.ua*: веб-сайт. 2022. URL: https://lb.ua/culture/2022/11/12/535635_igor_poshivaylo_u_bagatoh_vipadkah.html (дата звернення: 15.09.2023).
4. Бовсунівська І. В., Бутник О. О. Децентралізація в сфері культури: досвід ефективної реформи європейських країн для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 79-83. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2018/16.pdf (дата звернення: 03.09.2023).
5. Бутник О. О. Перспективи державного управління креативною економікою в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.65. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1641> (дата звернення: 10.11.2023).
6. Верещака М. Рязанцева А. «Картини російських художників рятуємо від їхнього народу»: Харківський худмузей після обстрілів (8 березня 2022 р.). *Суспільне. Новини*: веб-сайт. 2022. URL: <https://suspilne.media/215257->

- [kartini-rosijskih-hudoznikov-ratujemo-vid-ihogo-narodu-harkivskij-hudmuzej-pisla-obstriliv/](#) (дата звернення: 04.10.2023).
7. Горбик В. О., Денисенко Г. Г. Проблеми дослідження і збереження пам'яток історії та культури в Україні. *Укр. іст. журн.* 2004. № 2. С. 133-144. URL: <http://history.org.ua/JournALL/journal/2004/2/11.pdf> (дата звернення: 06.10.2023).
 8. Дима Р. Кризовий менеджмент в умовах війни: як підтримати проєкт (29 липня 2022 р.). *Happy Monday*: веб-сайт. 2022. URL: <https://happymonday.ua/kryzovij-menedzhment-v-umovah-vijny> (дата звернення: 25.07.2023).
 9. Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року. Альянс Культури, 2014-2015. URL: https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna_diyalnist/dovgostroкова_strategiya_rozv_.pdf (дата звернення: 17.07.2023).
 10. Дробишева О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 157 - 162. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/10341/st_47_24.pdf?sequence=1 (дата звернення: 11.07.2023).
 11. Евакуація культурних цінностей з українських музеїв: що пішло не так? (23 червня 2022 р.). *Антикор*: веб-сайт. URL: https://antikor.com.ua/articles/555108-evakuatsija_kulturnih_tsinnostej_z_ukrajinskich_muzeviv_shcho_pishlo_ne_ta_k (дата звернення: 26.11.2023).
 12. Евакуація музеїв під час війни: МКІП готує зміни до законодавства. *УКРІНФОРМ*: веб-сайт. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3546080-evakuacia-muzeiv-pid-cas-vijni-mkip-gotue-zmini-do-zakonodavstva.html> (дата звернення: 24.10.2023).
 13. Єфімова В. Як влаштований ІСОМ. Роль міжнародних комітетів (28 липня 2020 р.). *Музейний простір*: веб-сайт. 2023. URL: <http://prostir.museum.ua/post/43075> (дата звернення: 08.09.2023).

14. Журавльова І. Інформаційний простір у сучасній університетській бібліотеці. *Бібліотечний вісник*. 2020. №3 (257). С. 3-9. DOI: <http://doi.org/10.15407/bv2020.03.003>.
15. Захарова О. Українські музеї під час війни: як їх відновлюють і рятують експонати (25 травня 2023 р.). *Життя*: веб-сайт. 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/style/life-style/yak-vidnovlyuyut-muzeyi-ukrayini-pid-chas-vijni> (дата звернення: 17.08.2023).
16. Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 135-147.
17. Карімов Г. І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посібник. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
18. Комунікація в кризових умовах. Поради від Letda (11 листопада 2020 р.). *LETDA*: веб-сайт. 2020. URL: <https://letda.com/komunikatsiya-v-kryzovyh-umovah-porady-vid-letda/> (дата звернення: 21.08.2023).
19. Кот С. І. «Культурні цінності»: поняття і термін у контексті повернення та реституції предметів культури (Праці Центру пам'яткознавства: Зб. наук. пр. 2011. Вип. 20. С. 10-26). *Забута спадщина. Портал про переміщені і втрачені історичні та культурні цінності*: веб-сайт. 2016. URL: <http://lostart.org.ua/ua/research/729.html> (дата звернення: 02.09.2023).
20. Кот С. І. Мародерство як фактор розграбування, вивезення та знищення культурних цінностей на окупованій території України під час Другої світової війни (1941 – 1944 рр.) (Краєзнавство. Київ, 2010, № 1/2. С. 30-41). *Забута спадщина. Портал про переміщені і втрачені історичні та культурні цінності*: веб-сайт. 2016. URL: <http://lostart.org.ua/ua/research/281.html> (дата звернення: 02.09.2023).
21. Кот С. І. Радянська евакуація українських музейних цінностей на території УРСР під час Другої світової війни в контексті проблем повернення та реституції втрачених культурних надбань. *Сторінки воєнної історії України*: Зб. наук. ст. 2009. Вип. 12. С. 321-336. URL:

<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/95680/30-Kot.pdf?sequence=1> (дата звернення: 02.09.2023).

22. Культура під час війни. Схід (26 жовтня 2023 р.). *Ukrainer*: веб-сайт. 2023. URL: <https://ukrainer.net/kultura-i-viyna-skhid/> (дата звернення: 03.11.2023).
23. Культурна та мистецька діяльність під час війни (17 вересня 2022 р.). *Велика ідея*: веб-сайт 2022. URL: <https://biggggidea.com/practices/kulturna-ta-mistetska-diyalnist-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 06.11.2023).
24. Культурні інституції Харкова: досвід війни, виклики та плани на майбутнє: відеозапис (28 червня 2023 р.). *YermilovCentre*: відео-платформа "YouTube". URL: <https://www.youtube.com/watch?v=twO7c-4ZA7w> (дата звернення: 26.09.2023).
25. Кузнецова Л. Публічні бібліотеки України в умовах воєнного стану: втрати і виклики. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. Вип. 10. С. 105-113. URL: <http://librinfosciences.knukim.edu.ua/article/view/269471/266059> (дата звернення: 15.11.2023).
26. Куницький О. Евакуація культури: чи можна було врятувати втрачені об'єкти (10 лютого 2023 р.). *Deutsche Welle*: веб-сайт. 2023. URL: <https://www.dw.com/uk/evakuacia-kulturnih-cinnostej-do-i-pid-cas-vijni-ci-mozna-bulo-vratuvati-vtracene/a-64658810> (дата звернення: 04.08.2023).
27. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку (10 травня 2023 р.). *Reactor.ua*: веб-сайт. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 18.08.2023).
28. Лелик М. Оцифрування культурної спадщини та цифрові мистецькі проекти: до питання діджиталізації в Україні (оглядова довідка за матеріалами преси, інтернету та неопублікованими документами за 2018 – 2019 pp.). *ДЗК*. 2019. Вип. 12/5. 20 с. URL: https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2019/Digital19.pdf (дата звернення: 12.10.2023).

29. Леонова Т. Замість виставки — екшн: що відбувається з Харківською муніципальною галерею (15 березня 2023 р.). *Суспільне. Культура*: веб-сайт. 2023. URL: <https://suspilne.media/culture/414333-zamist-vistavki-eksn-so-vidbuvaetsa-z-harkivskou-municipalnou-galereu/> (дата звернення: 06.10.2023).
30. Мацієвський Ю. Деякі аспекти вивчення феномена кризи у політичних дослідженнях. *Політичний менеджмент*. 2008. № 6. С. 16-29. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/matsiievskiy_deiaki.pdf (дата звернення: 09.08.2023).
31. Мінкульт готує зміни до законодавства щодо евакуації музеїв (09 серпня 2022 р.). *Район. Історія*: веб-сайт. 2022. URL: <https://history.rayon.in.ua/news/534641-minkult-gotue-zmini-do-zakonodavstva-shchodo-evakuatsii-muzeiv> (дата звернення: 21.10.2023).
32. Місевич М. Європейський досвід управління в сфері культури. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 56-63. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.56.
33. Михайлова О. Ю. Розвиток культурної сфери в Україні в умовах поширення пандемії COVID-19 та впровадження карантинних заходів: проблеми, перспективи, ризику. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2021. С. 1-6. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/rozvytok-kulturnoi-sfery.pdf> (дата звернення: 12.08.2023).
34. Музеї і війна: зникнути чи стати бронею (18 травня 2023 р.). *Ukrainer*: веб-сайт. URL: <https://ukrainer.net/muzei-i-viyna/> (дата звернення: 09.10.2023).
35. Оришук В. В. Державна політика цифрового розвитку сфери музейної справи французької республіки: досвід для України. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 17. Р. 762-784. URL: <http://surl.li/neoel> (дата звернення: 04.10.2023).
36. Пелькіна Л., Факторович М. Евакуація і грабунок: Київські мистецькі цінності під час війни (Пам'ятки України. 1994. № 1-2, С. 111-119). *Забута спадщина. Портал про переміщені і втрачені історичні та культурні*

- цінності: веб-сайт. 2016. URL: <http://lostart.org.ua/ua/research/514.html> (дата звернення: 08.09.2023).
37. Переход, Є., Мельник, Л., Калініченко, Л., Голуб, А., Маценко, О. Формування інтелектуального капіталу – базовий тренд у забезпеченні прогресивного розвитку економічних систем. *European Science*. 2023. 3(sge19-03). С. 97-105. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-19-03-011>
 38. Посібник з реалізації заходів евакуації населення, матеріальних і культурних цінностей в умовах загрози та виникнення надзвичайних ситуацій і збройних конфліктів: практичний посібник / М. В. Андрієнко та ін. Київ: ІДУ НД ЦЗ, 2022. 250 с. URL: <https://idundcz.dsns.gov.ua/upload/1/6/1/7/5/4/9/posibnik-evakuaciini-zaxodi.pdf> (дата звернення: 11.10.2023).
 39. Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей: Закон України від 21 вересня 1999 року. № 1068-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-14#Text> (дата звернення: 12.10.2023).
 40. Проєкт CityX NFT Art project (16 серпня 2023 р.). *Kharkiv Municipal Gallery*: веб-сайт. 2023. URL: <https://mgallery.kharkov.ua/proekt-cityx-nft-art-project/> (дата звернення: 18.11.2023).
 41. Про затвердження Методики планування заходів з евакуації: Наказ МВС України від 10 липня 2017 р. № 579). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0938-17#Text> (дата звернення: 12.10.2023).
 42. Про затвердження Порядку проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій: Постанова КМУ від 30 жовтня 2013 р. № 841. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/841-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2023).

43. Про культуру: Закон України від 14 грудня 2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 12.10.2023).
44. Про музеї та музейну справу: Закон України від 29 червня 1995 р. № 249/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2023).
45. Про приєднання України до Другого протоколу до Гаазької конвенції про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту 1954 року: Закон України від 30 квітня 2020 р. № 585-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/585-20#n2> (дата звернення: 12.10.2023).
46. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
47. Річний звіт Українського культурного фонду за 2022 рік. УКФ. 2022. URL: https://ucf.in.ua/storage/docs/26052023/%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%202022_a2af8de16597308c7d45433506e7fe5754c61f89.pdf (дата звернення: 10.10.2023).
48. Рой Ю. Евакуація: планувати комплексно й заздалегідь (20 листопада 2017 р.). *Надзвичайна ситуація*: веб-сайт. 2017. URL: <https://ns-plus.com.ua/2017/11/20/evakuatsiya-planuvaty-kompleksno-j-zazdalegid/> (дата звернення: 12.10.2023).
49. Розстріляний музей. Як в Іванкові врятували картини Марії Примаченко під час окупації (09 липня 2022 р.). *ЛіГА.net*: веб-сайт. 2022. URL: <https://www.liga.net/ua/culture/articles/rasstrelyanny-muzey-kak-v-ivankove-spasli-kartiny-marii-primachenko-vo-vremya-okkupatsii> (дата звернення: 05.10.2023).
50. Саваріна І. П. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 24-26. URL:

http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/7.pdf (дата звернення: 07.08.2023).

51. Стариченко В. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається (09 вересня 2020 р.). *Happy Monday*: веб-сайт. 2020. URL: <https://happymonday.ua/hto-takyj-kryzovyj-menedzher> (дата звернення: 09.07.2023).
52. Сунгуровський М. Перспективи кризового менеджменту в Україні. *Центр Разумкова*, 2015. URL: https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf (дата звернення: 25.08.2023).
53. Тисячний В. Культурна сфера в Україні на грані виживання: що робити? (09 червня 2020 р.). *Рубрика медіа рішень. Все по полицях*: веб-сайт. 2020. URL: <https://rubryka.com/article/culture-ukraine-problem-solution/> (дата звернення: 08.10.2023).
54. Тобелем Ж-М. Нова епоха музеїв. Культурні установи перед викликом менеджменту / пер. з франц. З. Борисюк, П. Таращука, С. Тевольде. Київ, 2018. 320 с.
55. Українець Н. П. Закон України «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей»: технологія ухвалення політичних рішень. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. Вип. 45. С.271-288. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/ukrainets_zakon.pdf (дата звернення: 12.10.2023).
56. Українець Н. П. Проблема повернення в Україну культурних цінностей. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. Київ, 2010. Вип. 19. С. 279 - 287. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26707/28-Ukrainets'.pdf>
57. Управління критичними ситуаціями: Ресурси для підтримки реагування вашої організації на кризу: управлінський посіб. «КПМГ-Україна», 2020. 17 с. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/06/critical-moment-management.pdf> (дата звернення: 21.07.2023).

58. Фісун К. Г. Роль кризового менеджменту в секторі культури України. Збірник матеріалів Міжнародної наукової конференції «Україна та Європа. Культура в глобальних викликах сьогодення» (20–21 вересня 2023 року). Київ, *Інститут проблем сучасного мистецтва НАМ України*. 2023. С. 146 - 147. URL: http://mari.kyiv.ua/sites/default/files/conf_docs/tesy/2023-09/Tesy_Ukraine_Europe_2023_.pdf (дата звернення: 07.10.2023).
59. Фуко М. Наглядати й карати. Народження в'язниці. Київ: Комубук, 2020. 452 с.
60. Хижняк Л. М., Хижняк К. В. Кризові ситуації, кризові комунікації й пошук нового формату управлінських практик. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 76. С. 166-173. URL: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2017/76/20.pdf> (дата звернення: 21.07.2023).
61. Цветкова С. «Рятуємо, як можемо»: як виглядає художній музей у Харкові, що постраждав від російських окупантів (19 березня 2022 р.). *Гвара Медіа*: веб-сайт. 2022. URL: <https://gwaramedia.com/ryatuyemo-yak-mozhemo-yak-vyglyadaye-hudozhnij-muzej-u-harkovi-shho-postrazhdav-vid-rosijskyh-okupantiv/> (дата звернення: 11.10.2023).
62. Цуркан Р. «Найбільша крадіжка з часів Другої світової війни»: Олександр Ткаченко про пограбування українських музеїв (відео)» (22 березня 2023 р.). *Подобиці*: веб-сайт. 2023. URL: <https://podrobnosti.ua/2469455-najlsha-kradzhka-z-chasv-drugo-svtovo-vjni-oleksandr-tkachenko-pro-pograbuvannja-ukranskih-muzev-vdeo.html> (дата звернення: 02.09.2023).
63. Шершньова З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2010. № 2. Т. 1. С. 140-144. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/140-144.pdf (дата звернення: 21.09.2023).

64. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 173 - 180. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_173_180.pdf (дата звернення: 21.09.2023).
65. Шинкаренко І. Про комунікацію в умовах кризи. *ShiStrategies*: веб-сайт. URL: <https://strategi.com.ua/pro-komunikatsiiu-v-umovakh-kryzy/> (дата звернення: 19.09.2023).
66. ЮНЕСКО підтримуватиме діджиталізацію культури в Україні (12 липня 2022 р.). *МКІІІ*: веб-сайт. 2022. URL: <https://mcip.gov.ua/news/yunesko-pidtrymuvatyme-didzhytalizatsiiu-kultury-v-ukraini/> (дата звернення: 25.08.2023).
67. Як працюють музеї під час війни – коментує заступниця міністра культури (19 травня 2022 р.). *Суспільне. Культура*: веб-сайт. 2022. URL: <https://suspilne.media/241073-ak-pracuut-muzei-pid-cas-vijni-komentue-zastupnica-ministra-kulturi/> (дата звернення: 15.08.2023).
68. Boersma K., Büscher M., Fonio Ch. Crisis management, surveillance, and digital ethics in the COVID-19 era. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. P. 2-9. 2022. Vol. 30. Issue 1. DOI: 10.1111/1468-5973.12398.
69. Communication from the commission: EU guidelines for the safe resumption of activities in the cultural and creative sectors – COVID-19. European Commission, Brussels, 29.6.2021 C(2021) 4838 final. 13 p. URL: https://culture.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-06/COM-2021-4838-covid_en.pdf (Last accessed: 05.09.2023).
70. Cultural and Creative Industries In the Face of COVID-19: An Economic Impact Outlook June 2021. UNESCO. 2021. 62 p. URL: <http://surl.li/neods> (Last accessed: 05.09.2023).
71. Culture in crisis: policy guide for a resilient creative sector. UNESCO. 2020. 53 p. URL: <https://www.unesco.org/creativity/sites/default/files/medias/fichiers/2023/01/374631eng.pdf> (Last accessed: 07.09.2023).

72. Council regulation on the establishment of a European instrument for temporary support to mitigate unemployment risks in an emergency (SURE) following the COVID-19 outbreak. European Commission, Brussels, 2.4.2020 COM(2020) 139 final 2020/0057(NLE). *EUR-Lex*: website. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:139:FIN> (Last accessed: 11.09.2023).
73. Education, Youth, Sport and Culture: Annual activity report 2022. 20 June 2023. European Commission. 78 p. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2023-06/EAC_AAR_2022_en.pdf (Last accessed: 05.09.2023).
74. Education, Youth, Sport and Culture: Management plan 26 May 2023. European Commission. 2023. 64 p. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2023-02/eac_mp_2023_en.pdf (Last accessed: 05.09.2023).
75. El-Taliawi O. G., Hartley K. The COVID-19 crisis and complexity: A soft systems approach. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2021. Vol. 29. Issue 1. P. 104-107. DOI: 10.1111/1468-5973.12337.
76. Fasth J., Elliot V., Styhre A. Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2021. Vol. 30. Issue 2. P. 161-170. DOI: 10.1111/1468-5973.12371.
77. Huck A., Monstadt J., Driessen P. P. J., Rudolph-Cleff A. Towards Resilient Rotterdam? Key conditions for a networked approach to managing urban infrastructure risks. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2021. Vol. 29. Issue 1. P. 12-22. DOI: 10.1111/1468-5973.12295.
78. Islam Kh., Laskey A., Schwetschenau S., Sheppard R., Smith R., Sobeck J., Stanley E., Taylor K., Kilgore P., Love N., McElmurry Sh., Seeger M. Crisis management of interdependent systems, communication and coordination: A perspective on medium-scale events. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 31, Issue 4. P. 767-779. DOI: 10.1111/1468-5973.12479.

79. Kalkman J. P. Military crisis responses to COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2021. Vol. 29, Issue 1. P. 99-103. DOI: 10.1111/1468-5973.12328.
80. Klauser F., Pauschinger D. Searching for the right balance between openness and closure: Spatial logics of crisis management and control in the policy response to pandemic disease such as COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2022. Vol. 30. Issue 1. P. 32-40. DOI: 10.1111/1468-5973.12392.
81. Launder D., Penney G. Towards a common framework to support decision-making in high-risk, low-time environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 31. Issue 4. P. 862-876. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12487> (Last accessed: 15.08.2023).
82. Liu Y., Froese F. J. Crisis management, global challenges, and sustainable development from an Asian perspective. *Asian Bus Manage* 19, 2020. P. 271-276. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00124-0> (Last accessed: 15.08.2023).
83. Morsut C., Kuran C., Kruke B. I., Orru K., Hansson S. Linking resilience, vulnerability, social capital and risk awareness for crisis and disaster research. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2021. Vol. 30. Issue 2. P. 113-224. DOI: 10.1111/1468-5973.12375.
84. November V., Winter T., Azémar A., Canovas I., Chevillot-Miot E., Lecacheux S. A new approach for crisis management analysis: Considering the anticipation/decision making pair as a continuum. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 31, Issue 2. P. 289-299.
85. Oluoch I. O. Managing risk, governmentality and geoinformation: Vectors of vulnerability in the mapping of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2022. Vol. 30, Issue 1. P. 41-49.
86. Ost, C., Saleh, R. Cultural and creative sectors at a crossroad: from a mainstream process towards an active engagement. *Built Heritage*. 2021 (14). URL: <https://doi.org/10.1186/s43238-021-00032-y> (Last accessed: 17.08.2023).

87. Proposal for a Council Regulation on the establishment of a European instrument for temporary support to mitigate unemployment risks in an emergency (SURE) following the COVID-19 outbreak. European Commission, Brussels, 2.4.2020, COM(2020) 139 final 2020/0057(NLE). *EUR-Lex*: website. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:139:FIN> (Last accessed: 05.09.2023).
88. Tandon A. Endangered Heritage Emergency Evacuation of Heritage Collections / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) & the International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICCROM). Rome, 2016. 55 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246684> (Last accessed: 15.09.2023).
89. The Media, Entertainment and Culture Industry's Response and Role in a Society in Crisis. World Economic Forum. Cologny/Geneva, June 2020. 25 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Media_Entertainment_Report_2020.pdf (Last accessed: 21.08.2023).
90. The Situation of Artists and Cultural Workers and the post COVID-19 Cultural Recovery in the European Union: Background Analysis. European Parliament. March 2021. 50 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652250/IPOL_STU\(2021\)652250_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652250/IPOL_STU(2021)652250_EN.pdf) (Last accessed: 24.08.2023).
91. Yeo J., Li H. Shin Y. A. & Haupt B. Cultural Approaches to Crisis Management / Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (ed. Farazmand A.). Springer, 2017. P. 1-4. DOI: 10.1007/978-3-319-31816-5_794-1.
92. What is cultural leadership? *British Council: Culture & Creativity*. 10 p. URL: https://creativeeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural_Leadership_2.pdf (Last accessed: 17.09.2023).
93. Wilkinson B., Cohen-Hatton S. R., Honey R. C. Variation in exploration and exploitation in group decision-making: Evidence from immersive simulations of

major incident emergencies. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2022. Vol. 30. Issue 1. P. 82-91.

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма експертного анкетного опитування «Кризовий менеджмент у секторі культури Харкова (2022 – 2023 рр.)», розроблена у сервісі "Google Forms"



Кризовий менеджмент у секторі культури Харкова (2022 – 2023 рр.)

Вітаємо! Ми досліджуємо шляхи кризового менеджменту в культурних інституціях міста Харкова у 2022 – 2023 рр., тому для нас важлива думка керівників закладів культури, що стикнулися з управлінням інституцією в умовах повномасштабного вторгнення.

Запрошуємо Вас долучитися до експертного анкетного опитування, мета якого полягає у дослідженні досвіду кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова у 2022 – 2023 рр., а саме в таких аспектах, як: специфіка управління ресурсами, кадрами, комунікаціями та інформаційним забезпеченням; особливості регіонального і громадського управління інституцією в умовах кризи; прогнозування в процесі управління інституцією культури в умовах війни. Респондентами опитування є керівники закладів культури міста Харкова, або уповноважені ними особи.

Надані відповіді допоможуть нам у розробці практичних рекомендацій до кризового управління в секторі культури міста Харкова.

k.g.fisun@karazin.ua [Змінити обліковий запис](#)



Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Продовження додатка А

Інструкція щодо заповнення анкети

Дана анкета складається із 28 запитань.

Орієнтовний час заповнення анкети – близько 15 хвилин.

В анкеті необхідно обрати відповідь, яких може бути декілька. Якщо у переліку відповідей Ви не знайдете ту, що відповідає Вашій точці зору, то Ви зможете самостійно додати її в опції «Інше». Всередині анкетного опитування надаються інструктивні орієнтири ("Перейдіть, будь ласка, до запитання...") та примітки для кращого розуміння змісту запитання.

Гарантується, що отримані відповіді анкетування будуть використовуватися в узагальненому вигляді виключно з метою наукового дослідження, а отримані результати дослідження будуть викладені виключно як практична складова кваліфікаційної роботи, і будуть відображатися у наукових публікаціях. Кожна відповідь є цінним матеріалом для комплексного дослідження шляхів і процесів кризового менеджменту в секторі культури Харкова, та кожна з них може зробити результати дослідження більш прозорими, що впливатиме на якість наданих рекомендацій закладам культури у впровадженні антикризового управління.

Демографічна частина

Територіально дослідження обмежується аналізом кризового менеджменту в культурних інституціях міста Харкова.

Далі

Очистити форму

Блок 1. Управління фінансовими ресурсами інституції в умовах війни.

2. Запитання 1. Чи відбувалося фінансування інституції керуючою структурою, якій вона підпорядковується з початком повномасштабного вторгнення й до сьогодні? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Фінансування інституції відбувалося, бо діяльність інституції не припинялася.
- ☐ Фінансування інституції припинилося, бо діяльність інституції була призупинена. Перейдіть, будь ласка, до запитання 5.
- ☐ Фінансування відбувалося частково за рахунок керуючої структури, а частково за допомоги донорів/благодійних організацій.
- ☐ Інше: _____

3. Запитання 2. Чи вплинула фінансово війна на забезпечення оплати праці кадровому складу інституції? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, оплату працю довелося скоротити.
- ☐ Так, оплату праці довелося призупинити.
- ☐ Довелося скоротити деяких працівників інституції для того, щоб зберегти працівників на стратегічно важливих посадах.
- ☐ Оплата праці здійснювалася вчасно і в повному обсязі.
- ☐ Оплата праці працівників забезпечили благодійні організації/донори.
- ☐ Інше: _____

Продовження додатка А

4. Запитання 3. Чи займалася інституція реалізацією проєктів з початком повномасштабного вторгнення?

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так.
- ☐ Ні. Перейдіть, будь ласка, до запитання 5.
- ☐ Інше: _____

5. Запитання 4. Чи мала інституція з початком повномасштабного вторгнення фінансові ресурси для реалізації проєктів і підтримки життєзабезпечення?

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так.
- ☐ Інституція мала фінансові ресурси на часткову реалізацію проєктів і підтримку життєзабезпечення за цей час.
- ☐ Певний період в умовах війни інституція не мала фінансових ресурсів на реалізацію проєктів і підтримку життєзабезпечення, хоча наразі така можливість є.
- ☐ Ні.
- ☐ Інше: _____

6. Запитання 5. Чи надавали органи місцевої (регіональної) влади, благодійні організації або благодійні фонди фінансову підтримку інституції? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, фінансову допомогу інституції надали органи місцевої (регіональної) влади.
- ☐ Так, фінансову допомогу інституції надали благодійні організації (благодійні фонди).
- ☐ Так, фінансову допомогу інституції надали небайдужі донори.
- ☐ Ні, інституція не отримувала допомогу від перелічених джерел фінансування.
- ☐ Інше: _____

Блок 2. Управління кадровими ресурсами інституції в умовах війни.

Продовження додатка А

7. Запитання 6. Чи мала інституція нестачу кадрових ресурсів впродовж 2022 – 2023 рр., що пов'язана з війною? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, інституції не вистачало працівників, бо частина виїхала з Харкова.
- ☐ Так, інституції не вистачало працівників, але громадські (волонтерські) організації допомогли із забезпеченням кадрів.
- ☐ Так, інституції не вистачало працівників, але органи місцевої (регіональної) влади допомогли із забезпеченням кадрів.
- ☐ Ні, інституція була повністю забезпечена кадрами, що продовжили працювати в умовах війни.
- ☐ Робота працівників була перенесена в дистанційний формат, тому інституція не мала нестачу кадрів.
- ☐ Нестача кадрів спостерігалася також до початку війни.
- ☐ Інше: _____

8. Запитання 7. Чи мала інституція вимушено змінити місце розташування з початком війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, бо будівля інституції постраждала через обстріли.
- ☐ Так, бо будівля інституції не має укриття.
- ☐ Так, бо будівля інституції не має безпечного місця для зберігання експозицій і майна.
- ☐ Ні, інституція має безпечне місце для зберігання експозицій та майна.
- ☐ Ні, інституція має укриття.
- ☐ Ні, існуюча будівля інституції сама є безпечним укриттям.
- ☐ Так, інституція має укриття, але змінила місце розташування на період війни.
- ☐ Ні, інституція не змінювала місця розташування, але не має укриття.
- ☐ Ні, інституція не змінювала місця розташування, бо діяльність інституції повністю перейшла на дистанційну форму.
- ☐ Інше: _____

Продовження додатка А

9. Запитання 8. Чи виникали проблеми з організацією робочих місць для працівників інституції з початком війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, виникали через пошкодження будівлі інституції.
- ☐ Так, виникали через використання будівлі інституції як безпечного укриття для всіх бажаних.
- ☐ Ні, працівники інституції мали належно обладнане робоче місце в умовах війни.
- ☐ Робочі місця працівників були перенесені в іншу тимчасову будівлю на час війни.
- ☐ Робочі місця працівників інституції є мобільними, тому були перенесені за існуючою можливістю в найбільш безпечніше місце.
- ☐ Працівники працювали дистанційно і самостійно забезпечували собі безпечне робоче місце.
- ☐ Інше: _____

10. Запитання 9. Чи відбувалися зміни кадрового складу інституції після початку війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, навіть в умовах війни змінювався кадровий склад відповідно цілям інституції.
- ☐ Так, але зміна кадрового складу відбувалася незаплановано.
- ☐ Ні, через нестачу кадрів в умовах війни такі дії не були можливими.
- ☐ Ні, це завдання не було пріоритетним для інституції в часи війни.
- ☐ Ні, інституція має стратегічно важливий кадровий склад, що наразі не змінюється.
- ☐ Інше: _____

11. Запитання 10. Яку кількість працівників мала інституція до повномасштабного вторгнення? Позначте, будь ласка, необхідний варіант.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ 1-5 працівників
- ☐ 1-10 працівників
- ☐ 1-15 працівників
- ☐ 1-20 працівників
- ☐ 1-25 працівників
- ☐ 1-30 працівників
- ☐ 1-35 працівників
- ☐ 1-40 працівників
- ☐ 1-45 працівників
- ☐ 1-50 працівників
- ☐ 1-55 працівників
- ☐ 1-60 працівників
- ☐ 1-65 працівників
- ☐ 1-70 працівників
- ☐ 1-75 працівників
- ☐ 1-80 працівників
- ☐ 1-85 працівників
- ☐ 1-90 працівників
- ☐ 1-95 працівників
- ☐ 1-100 працівників
- ☐ 100 і більше працівників

Продовження додатка А

12. Запитання 11. Яка кількість працівників інституції вимушено перейшла на дистанційну форму роботи? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Жодний працівник
- ☐ 1-5 працівників
- ☐ 1-10 працівників
- ☐ 1-15 працівників
- ☐ 1-20 працівників
- ☐ 1-25 працівників
- ☐ 1-30 працівників
- ☐ 1-35 працівників
- ☐ 1-40 працівників
- ☐ 1-45 працівників
- ☐ 1-50 працівників
- ☐ 1-55 працівників
- ☐ 1-60 працівників
- ☐ 1-65 працівників
- ☐ 1-70 працівників
- ☐ 1-75 працівників
- ☐ 1-80 працівників
- ☐ 1-85 працівників
- ☐ 1-90 працівників
- ☐ 1-95 працівників
- ☐ 1-100 працівників
- ☐ 100 і більше працівників

13. Запитання 12. Чи відбувалося навчання або підвищення кваліфікації кадрів з початком війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, відбувалося навчання нових кадрів.
- ☐ Так, відбувалося як навчання кадрів, так і підвищення кваліфікації працівників.
- ☐ Так, проходження підвищення кваліфікації працівниками продовжилось в умовах війни.
- ☐ Ні, навчання і підвищення кваліфікації кадрів не відбувалось з початком війни.
- ☐ З початком війни відбувалось лише підвищення кваліфікації кадрів, яких інституція мала до початку війни.
- ☐ Деякі працівники інституції виїхали працювати/навчатися закордон.
- ☐ Цей напрям діяльності інституції не передбачався як стратегічно важливий в умовах війни.
- ☐ Навчання і підвищення кваліфікації кадрів не планувалося інституцією взагалі.
- ☐ Інше: _____

Блок 3. Регіональне і громадське управління інституцією в умовах кризи.

14. Запитання 13. Чи виявляли ініціативу органи місцевої (регіональної) влади в прийнятті оперативних рішень стосовно діяльності інституції з початком війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, органи місцевої влади виявляли ініціативу в допомозі евакуації кадрів і майна інституції.
- ☐ Так, органи місцевої влади виявляли ініціативу в кадровій допомозі інституції.
- ☐ Так, органи місцевої влади виявляли ініціативу в фінансовій допомозі інституції.
- ☐ Так, органи місцевої влади виявили ініціативу в матеріально-технічному забезпеченні інституції.
- ☐ На жаль, подібних ініціатив стосовно інституції з боку органів місцевої (регіональної) влади не було.
- ☐ Було надано допомогу виключно громадськими/благодійними організаціями.
- ☐ Інше: _____

Продовження додатка А

15. Запитання 14. Чи допомагали інституції громадські (волонтерські) організації в евакуації майна або наявних експозицій (цінних об'єктів)?
Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, саме громадські (волонтерські) організації допомогли в евакуації майна/експозицій (цінних об'єктів) інституції.
- ☐ В евакуації майна/експозицій (цінних об'єктів) інституції допомогли небайдужі мешканці Харкова.
- ☐ Майно/експозиції (цінні об'єкти) евакуйовували виключно працівники інституції.
- ☐ Евакуація майна/експозицій (цінних об'єктів) не відбувалася з початку війни.
- ☐ Відбувалася часткова евакуація майна/експозицій (цінних об'єктів) інституції з початку війни, бо інша частина була евакуйована до війни.
- ☐ Інше: _____

16. Запитання 15. Чи отримувала інституція допомогу для підтримки базового рівня життя та безпеки працівників сфери культури або для підтримки культурно-мистецьких проєктів від Українського культурного фонду впродовж 2022 – 2023 рр.? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, інституція отримувала допомогу для підтримки базового рівня життя та безпеки працівників сфери культури.
- ☐ Так, інституція отримувала допомогу для підтримки культурно-мистецьких проєктів.
- ☐ Так, інституція отримувала допомогу у всіх зазначених напрямках.
- ☐ Ні, інституція не отримувала допомоги від Українського культурного фонду.
- ☐ Інше: _____

17. Запитання 16. Чия надана допомога від вищезазначених джерел була для інституції найефективнішою?

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Допомога громадських (благодійних) організацій була найефективнішою.
- ☐ Допомога органів місцевої (регіональної) влади була найефективнішою.
- ☐ Допомога Українського культурного фонду була найефективнішою.
- ☐ Допомога міжнародних організацій була найефективнішою.
- ☐ Допомога окремих небайдужих донорів була найефективнішою.
- ☐ Допомога волонтерів була найефективнішою.
- ☐ Частково ефективною виявилася допомога, що надавали усі джерела.
- ☐ Ефективною не була жодна надана допомога.
- ☐ Інституція не отримувала жодної допомоги.
- ☐ Інше: _____

Блок 4. Комунікації в системі управління та інформаційне забезпечення інституції в умовах кризи.

Продовження додатка А

18. Запитання 17. Яким чином вплинула війна на комунікацію інституції з аудиторією? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Погіршилася відвідуваність аудиторією інституції.
- ☐ Погіршилася комунікація з працівниками інституції.
- ☐ Припинилася комунікація зі стейкхолдерами, що підтримували проекти інституції.
- ☐ Погіршилася комунікація зі стейкхолдерами, що підтримували проекти інституції.
- ☐ Погіршилася комунікація з митцями, що необхідна для реалізації проектів.
- ☐ Погіршилася популяризація діяльності інституції.
- ☐ Погіршилася комунікація з представниками органів міської (регіональної) влади.
- ☐ Погіршилася комунікація з митцями, що віддалено працювати над проектами.
- ☐ Не погіршилася комунікація з аудиторією, бо інституція активно висвітлює свою діяльність у соціальних мережах.
- ☐ Активізувалася комунікація з лідерами громадських організацій та благодійних фондів.
- ☐ Інше: _____

19. Запитання 18. Чи зазнала репутаційну шкоду інституція після початку повномасштабного вторгнення? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, через призупинення проєктної діяльності інституція не позиціонує себе міжнародним партнерам.
- ☐ Так, через призупинення діяльності інституції, інституція втратила постійних відвідувачів.
- ☐ Ні, бо інституція продовжила репрезентувати проєктну діяльність в Україні та закордоном.
- ☐ Ні, бо інституція скористалася альтернативними шляхами ведення діяльності і її популяризації у соціальних мережах.
- ☐ Репутаційну шкоду інституція не зазнала.
- ☐ Репутаційну шкоду інституція зазнала ще до початку повномасштабного вторгнення.
- ☐ Інше: _____

Продовження додатка А

20. Запитання 19. Чи займалася інституція менеджментом кризових комунікацій до війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Примітка: Менеджмент кризових комунікацій – управління зовнішніми комунікаціями (із зовнішніми структурами і партнерами, медіа) і внутрішніми комунікаціями (із відділами внутрішнього життєзабезпечення і працівниками всередині інституції) в умовах кризових станів або надзвичайних ситуацій, що потребують прийняття оперативних рішень у налагодженні інформаційного обміну.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, інституція займалася плануванням внутрішніх і зовнішніх кризових комунікацій, аналізом ризиків.
- ☐ Інституція займалася лише плануванням внутрішніх кризових комунікацій.
- ☐ Інституція займалася лише плануванням зовнішніх кризових комунікацій.
- ☐ Інституція займалася плануванням внутрішніх і зовнішніх комунікацій, але не передбачила ситуації війни.
- ☐ Інституція почала займатися плануванням кризових комунікацій тільки з початком війни.
- ☐ Інституція почала займатися плануванням кризових комунікацій з початком пандемії COVID-19.
- ☐ Ні, інституція не займалася плануванням кризових комунікацій до війни. Перейдіть, будь ласка, до запитання 22.
- ☐ Ні, менеджмент кризових комунікацій не входить в обов'язки інституції. Перейдіть, будь ласка, до запитання 22.
- ☐ Інше: _____

21. Запитання 20. Чи займалася інституція плануванням альтернативних шляхів стратегічних комунікацій зі структурами матеріально-технічного забезпечення до початку війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, інституція займалася плануванням стратегічних комунікацій зі структурами життєзабезпечення до початку війни.
- ☐ Так, інституція займалася плануванням стратегічних комунікацій зі структурами життєзабезпечення ще під час пандемії COVID-19.
- ☐ Ні, інституція почала вирішувати організаційні проблеми та налагоджувати комунікації зі структурами життєзабезпечення тільки з початком війни.
- ☐ Ні, бо інституція не потребує налагодження таких шляхів.
- ☐ Інше: _____

Продовження додатка А

22. Запитання 21. Чи розробляла інституція комунікаційний план на випадок кризової ситуації? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Примітка: Комунікаційний план – це план подій, завдяки якому відбувається регулярне спілкування з аудиторією.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, інституція розробила комунікаційний план до початку війни.
- ☐ Так, інституція розробила комунікаційний план до початку війни, але він виявився недієвим.
- ☐ Інституція не скористалася комунікаційним планом, що був розроблений до війни.
- ☐ Комунікаційний план розроблявся вже на початку війни.
- ☐ Комунікаційний план був розроблений ще з початком пандемії COVID-19.
- ☐ Ні, комунікаційний план не розроблявся, бо цей вид діяльності не передбачався.
- ☐ Комунікаційний план не розроблявся з інших причин.
- ☐ Інше: _____

23. Запитання 22. Чи має інституція ресурси у соціальних мережах в якості каналів комунікації? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Інституція має ресурс у Facebook.
- ☐ Інституція має ресурс в Instagram.
- ☐ Інституція має ресурс у Telegram.
- ☐ Інституція має ресурс у TikTok.
- ☐ Інституція не має ресурсів у соціальних мережах. Перейдіть, будь ласка, до запитання 24.
- ☐ Інше: _____

Продовження додатка А

24. Запитання 23. Чи має інституція спеціалістів з PR чи SMM, що забезпечують просування ресурсів інституції у соціальних мережах? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, просуванням інституції займається PR-менеджер на окремій посаді.
- ☐ Просуванням займається SMM-менеджер на окремій посаді.
- ☐ Просуванням займається головний менеджер інституції.
- ☐ Просуванням займається арт-менеджер інституції.
- ☐ Просуванням займається керівник (директор) інституції.
- ☐ Просуванням частково займаються усі працівники інституції.
- ☐ Інше: _____

25. Запитання 24. Чи має інституція віртуальні експозиції, віртуальний музей або інші віртуальні джерела, що повністю або частково спроможні замінити офлайн відвідування інституції?

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Інституція має віртуальний музей з усіма експозиціями на власному сайті, що знаходяться і поступово з'являються в інституції.
- ☐ Інституція має віртуальний музей на власному сайті тільки з основними, постійно діючими експозиціями.
- ☐ Інституція має лише віртуальні огляди експозицій на власному сайті, що інформують про діючі проекти.
- ☐ Інституція не має віртуальних джерел, бо замінити цим діяльність інституції не виявляється можливим.
- ☐ Інституція має віртуальний музей реквізитів на власному сайті.
- ☐ Інституція не розробляла віртуальний музей, але має віртуальні ресурси на власному сайті для загального ознайомлення з інституцією.
- ☐ Інституція має тільки реальний музей як внутрішню структуру.
- ☐ Інше: _____

Продовження додатка А

26. Запитання 25. Чи мала інституція зниження відвідуваності ресурсів інституції з початком війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Ні, бо ресурси інституції регулярно відвідували відвідувачі.
- ☐ Відбулося незначне зниження кількості відвідувань ресурсів інституції.
- ☐ Відбулося зниження кількості відвідувань ресурсів інституції на 50%.
- ☐ Віртуальні ресурси інституції майже не відвідувалися з початком війни.
- ☐ Інше: _____

Блок 5. Прогнозування у процесі управління інституцією в умовах кризи.

27. Запитання 26. Чи має Ваша інституція кризового менеджера в кадровому складі на окремій посаді, або окремо сформовану групу спеціалістів, що займається кризовим менеджментом? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Примітка: Кризовий менеджер – штатний фахівець, що займається моніторингом, аналітикою ризиків і загроз інституції (організації, підприємства), а також пошуком шляхів недопущення або виходу з кризових станів.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, маємо кризового менеджера на окремій посаді.
- ☐ Ні, не маємо кризового менеджера на окремій посаді.
- ☐ Кризовий менеджер поєднує декілька посад.
- ☐ Кризовим менеджером фактично виступає керівник інституції.
- ☐ Кризовим менеджментом частково займаються усі працівники інституції.
- ☐ Кризовим менеджментом займається неформально сформована окрема група працівників інституції.
- ☐ Кризовим менеджментом займаються адміністративні структури, яким підпорядковується інституція.
- ☐ У діяльності інституції не передбачається кризовий менеджер.
- ☐ Інше: _____

28. Запитання 27. Чи була розроблена інституцією антикризова програма з урахуванням проблем, що виникли через війну? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Примітка: Антикризова програма – це внутрішній документ інституції (організації, підприємства), що містить перелік завдань, заходів і рішень, направлених на подолання кризових станів з урахуванням можливих наслідків прийняття відповідних рішень.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Так, інституцією була розроблена нова антикризова програма після початку війни.
- ☐ Інституція продовжує використовувати антикризову програму, що була розроблена до початку війни.
- ☐ Ні, інституція не розробляла нову антикризову програму.
- ☐ Розробка антикризової програми не входить в обов'язки інституції.
- ☐ Розробка антикризової програми не відбувалася з інших причин.
- ☐ Інше: _____

Продовження додатка А

29. Запитання 28. Які проблеми наразі має Ваша інституція, що потребують вдосконалення системи управління? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Відсутність програми кризових комунікацій.
- ☐ Проектна діяльність недостатнього рівня.
- ☐ Недостатній рівень, або відсутність прийняття стратегічних рішень стосовно діяльності інституції в умовах кризи з боку структур, яким вона безпосередньо підпорядковується.
- ☐ Недостатній рівень, або відсутність чітких управлінських рішень з боку регіональної/державної політики стосовно діяльності інституції в умовах кризи.
- ☐ Недостатній рівень, або відсутність фінансової підтримки з боку регіону/держави закладам культури, що опинилися в ситуації кризи.
- ☐ Недостатній рівень, або відсутність зв'язків інституції з міжнародними організаціями.
- ☐ Відсутність бомбосховища.
- ☐ Відсутність інструкції евакуації в ситуації кризи, враховуючи ситуацію раптової війни.
- ☐ Дефіцит культурних менеджерів (арт-менеджерів), що впливає на якість організаційної і проектної діяльності інституції.
- ☐ Відсутність віртуальних ресурсів інституції.
- ☐ Відсутність досвідчених PR-менеджерів, спеціалістів з SMM для підтримки іміджу інституції.
- ☐ Недостатній рівень, або відсутність матеріально-технічної підтримки інституцій з боку регіону/держави.
- ☐ Недостатній рівень, або відсутність залученості громадськості у діяльність і розвиток інституції.
- ☐ Відсутність кризового менеджера у штаті інституції.
- ☐ Інше: _____

Щиро дякуємо Вам за витрачений час на заповнення анкетного опитування.
Ваша участь – це важливий крок у покращенні культурної сфери Харкова і всієї України!

Додаток Б

Діаграми за результатами експертного анкетного опитування «Кризовий менеджмент у секторі культури Харкова (2022 – 2023 рр.)

Рисунок Б.1

Запитання 1. Чи відбувалося фінансування інституції керуючою структурою, якій вона підпорядковується з початком повномасштабного...? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

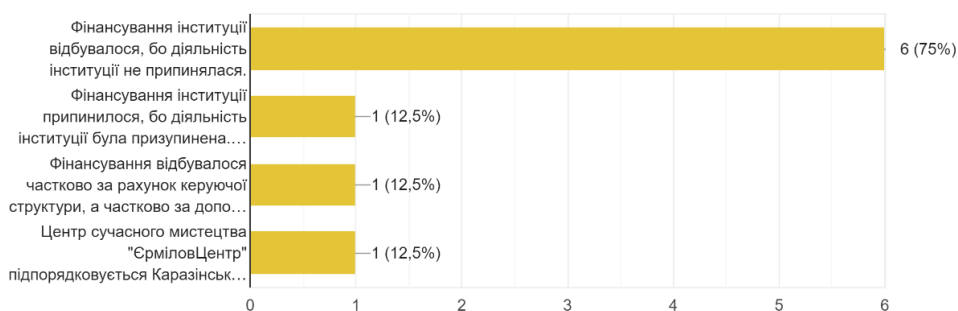


Рисунок Б.2

Запитання 2. Чи вплинула фінансово війна на забезпечення оплати праці кадровому складу інституції? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

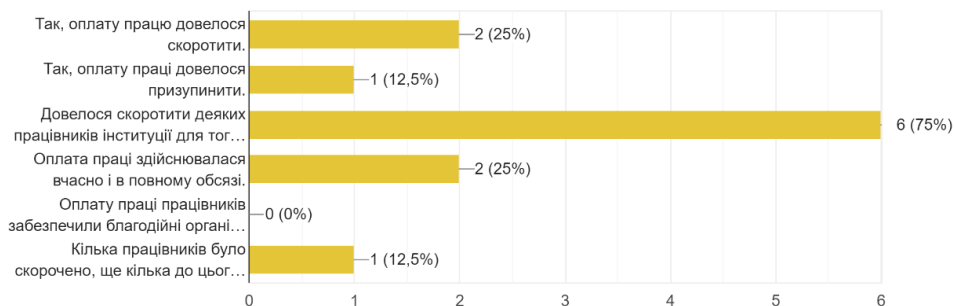
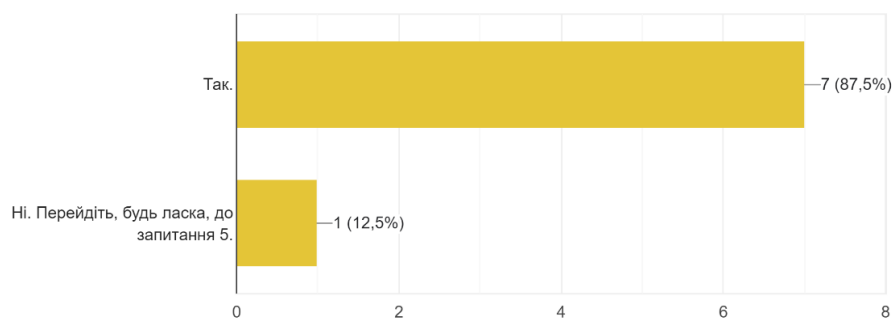


Рисунок Б.3

Запитання 3. Чи займалася інституція реалізацією проєктів з початком повномасштабного вторгнення?

8 відповідей



Продовження додатка Б

Рисунок Б.4

Запитання 4. Чи мала інституція з початком повномасштабного вторгнення фінансові ресурси для реалізації проєктів і підтримки життєзабезпечення?

8 відповідей

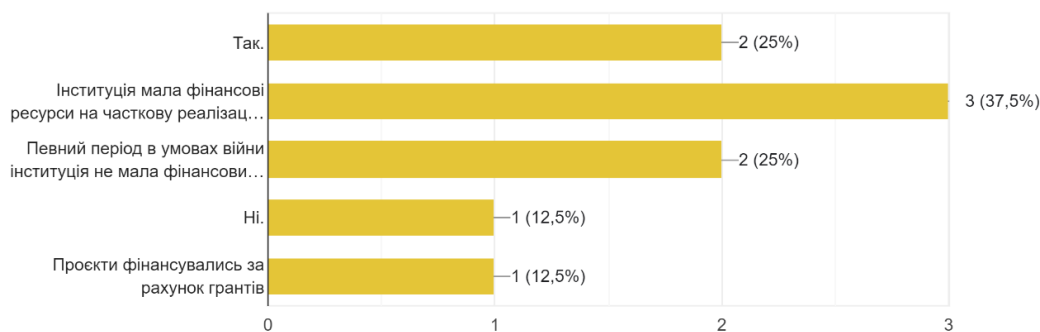


Рисунок Б.5

Запитання 5. Чи надавали органи місцевої (регіональної) влади, благодійні організації або благодійні фонди фінансову підтримку інституції? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

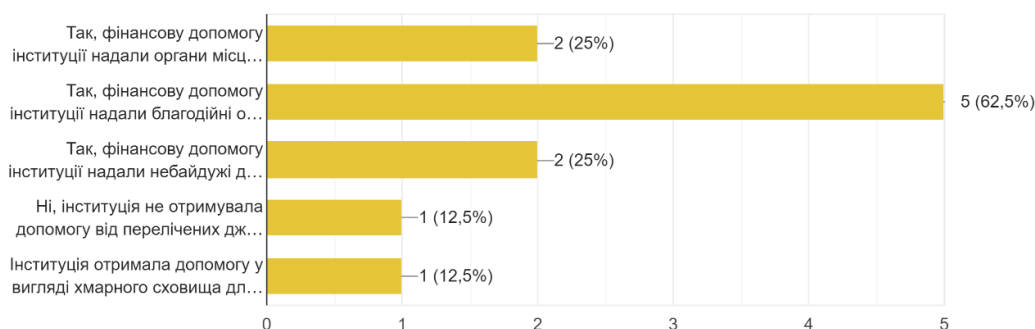
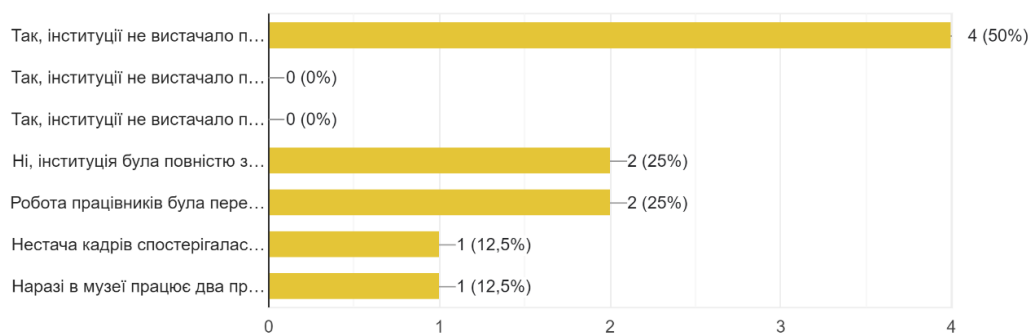


Рисунок Б.6

Запитання 6. Чи мала інституція нестачу кадрових ресурсів впродовж 2022 – 2023 рр., що пов'язана з війною? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей



Продовження додатка Б

Рисунок Б.7

Запитання 7. Чи мала інституція вимушено змінити місце розташування з початком війни?

Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

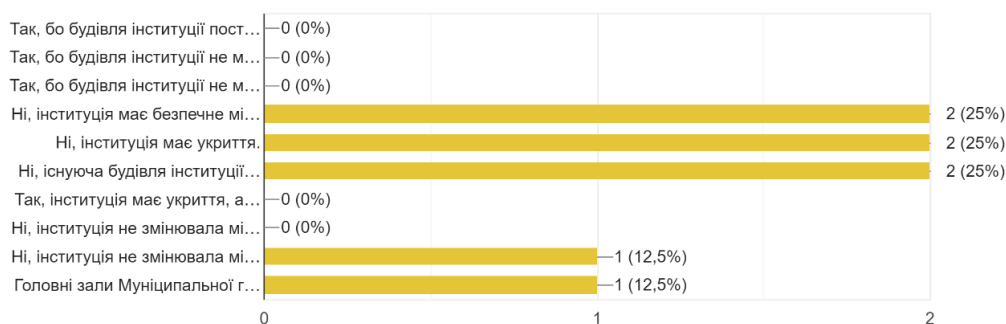


Рисунок Б.8

Запитання 8. Чи виникали проблеми з організацією робочих місць для працівників інституції з початком війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

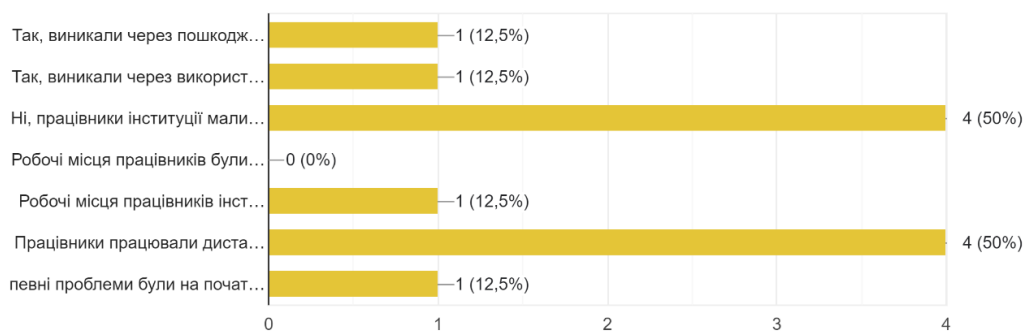
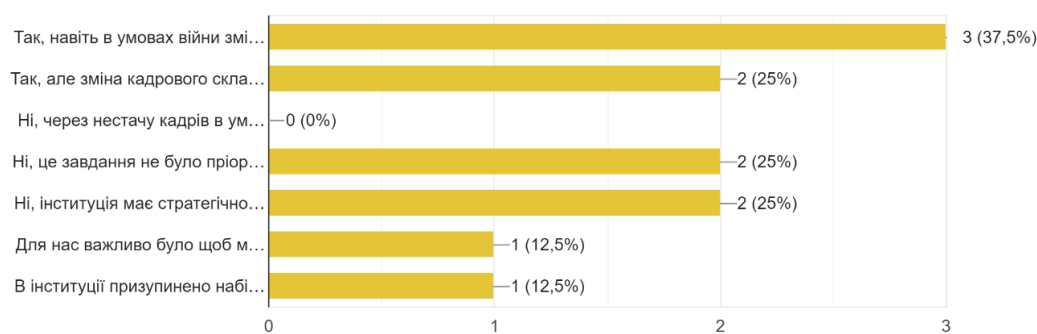


Рисунок Б.9

Запитання 9. Чи відбувалися зміни кадрового складу інституції після початку війни?

Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей



Продовження додатка Б

Рисунок Б.10

Запитання 10. Яку кількість працівників мала інституція до повномасштабного вторгнення?

Позначте, будь ласка, необхідний варіант.

8 відповідей

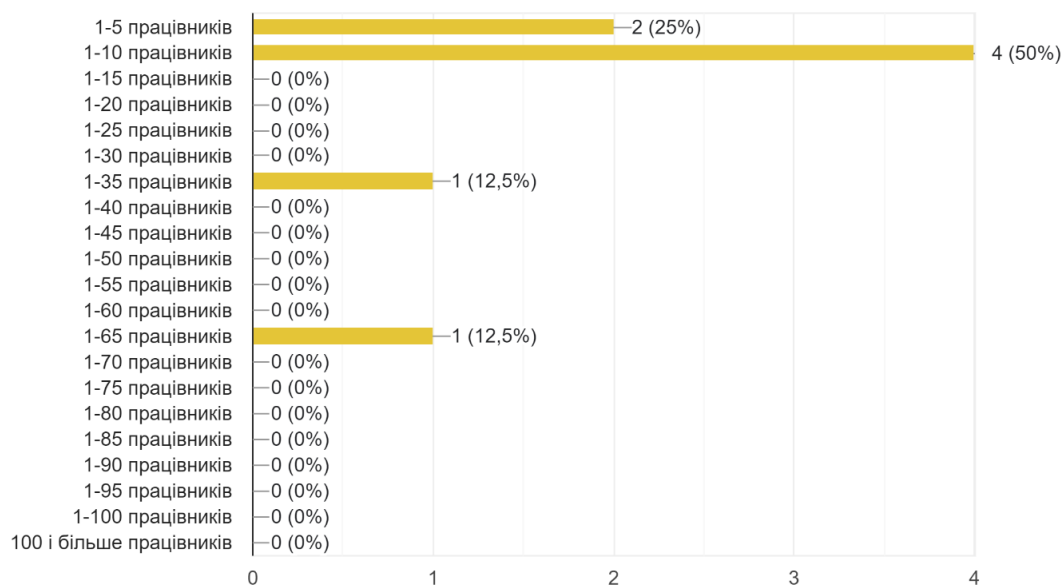
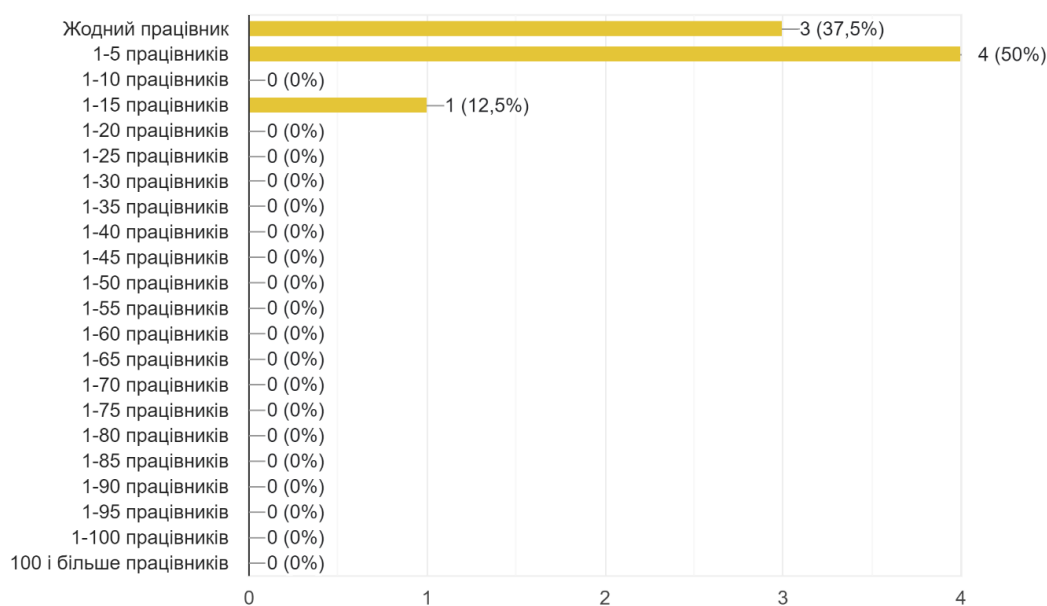


Рисунок Б.11

Запитання 11. Яка кількість працівників інституції вимушено перейшла на дистанційну форму роботи? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей



Продовження додатка Б

Рисунок Б.12

Запитання 12. Чи відбувалося навчання або підвищення кваліфікації кадрів з початком війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

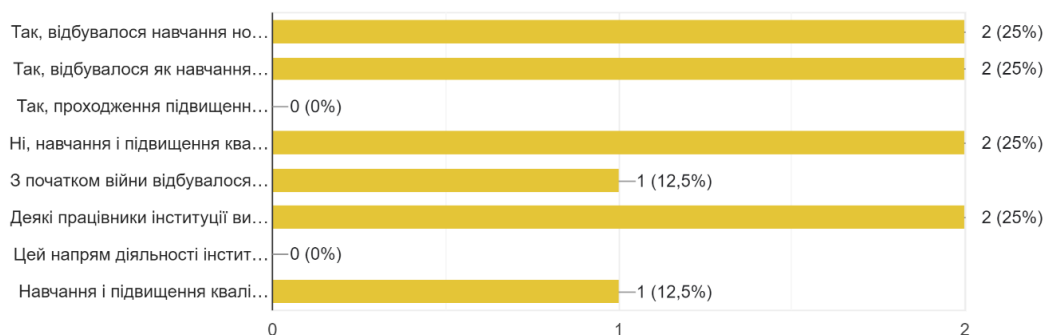


Рисунок Б.13

Запитання 13. Чи виявляли ініціативу органи місцевої (регіональної) влади в прийнятті оперативних рішень стосовно діяльності інститу...йни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

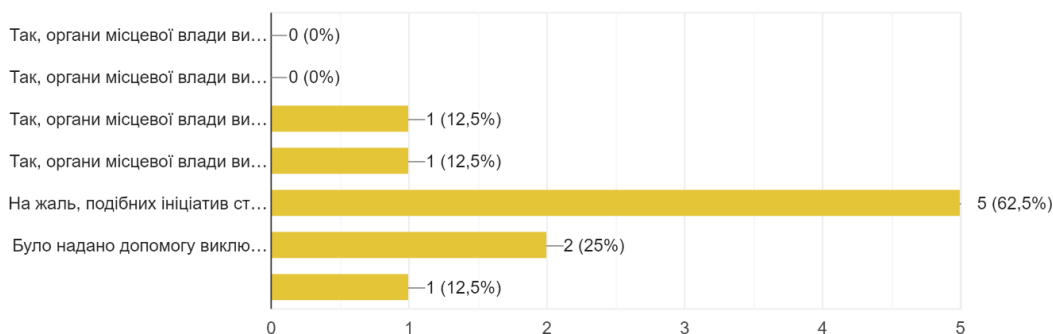
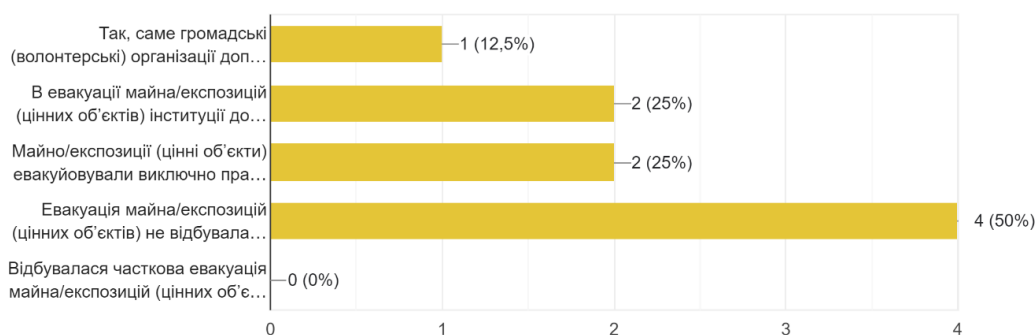


Рисунок Б.14

Запитання 14. Чи допомагали інституції громадські (волонтерські) організації в евакуації майна або наявних експозицій (цінних об'єктів)? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей



Продовження додатка Б

Рисунок Б.15

Запитання 15. Чи отримувала інституція допомогу для підтримки базового рівня життя та безпеки працівників сфери культури або для підтримки культурно-мистецьких проєктів? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.
8 відповідей

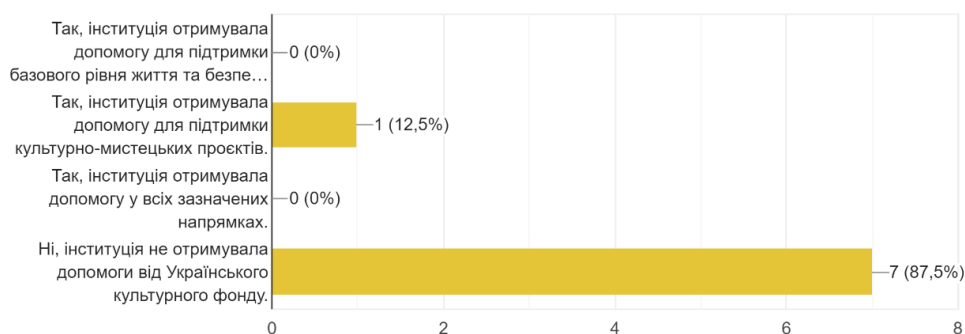


Рисунок Б.16

Запитання 16. Чия надана допомога від вищезазначених джерел була для інституції найефективнішою?
8 відповідей

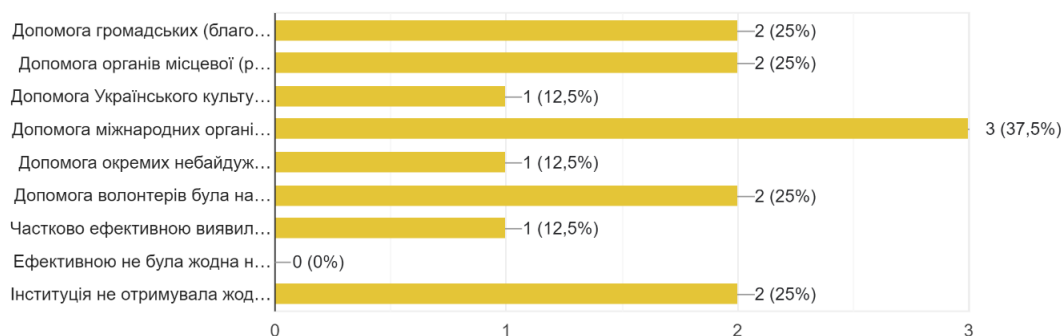
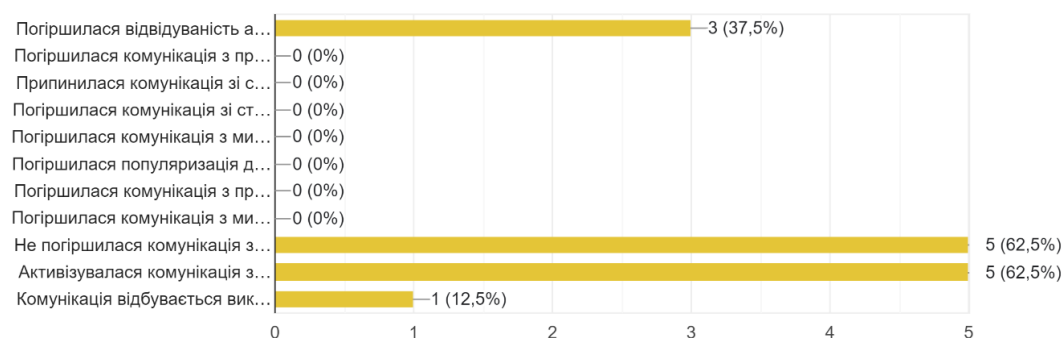


Рисунок Б.17

Запитання 17. Яким чином вплинула війна на комунікацію інституції з аудиторією? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.
8 відповідей



Продовження додатка Б

Рисунок Б.18

Запитання 18. Чи зазнала репутаційну шкоду інституція після початку повномасштабного вторгнення? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

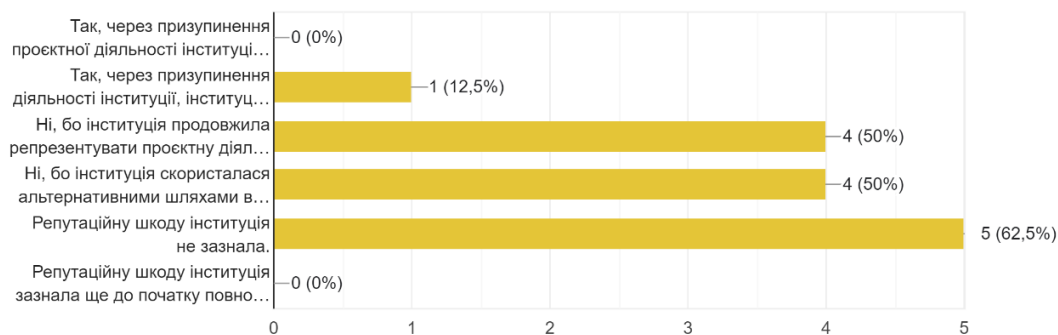


Рисунок Б.19

Запитання 19. Чи займалася інституція менеджментом кризових комунікацій до війни?

Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

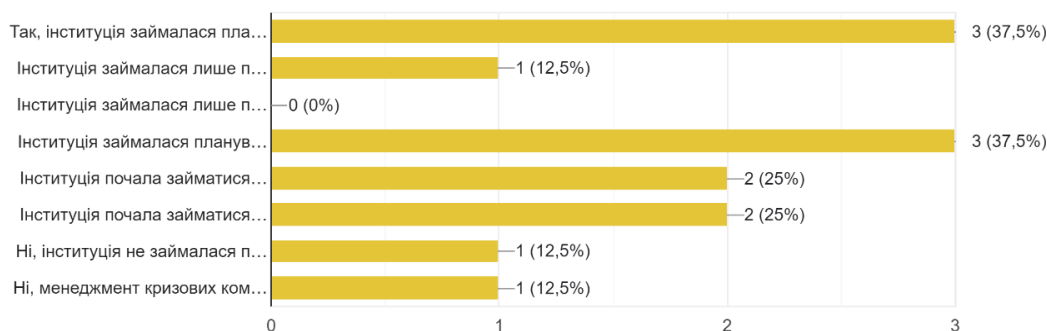
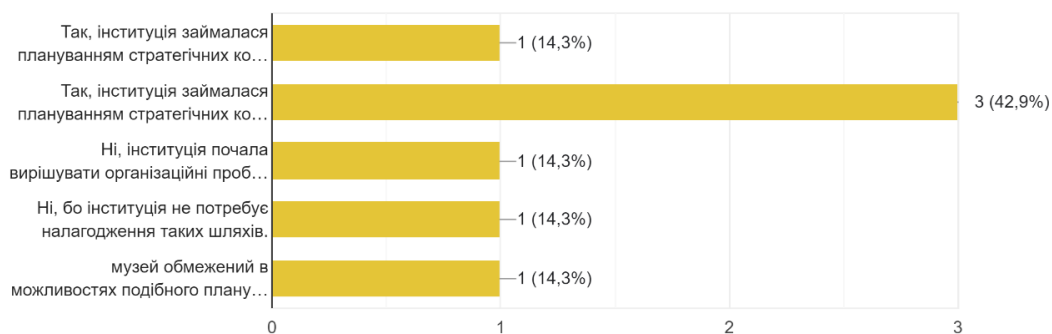


Рисунок Б.20

Запитання 20. Чи займалася інституція плануванням альтернативних шляхів стратегічних комунікацій зі структурами матеріально-технічн...йни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

7 відповідей



Продовження додатка Б

Рисунок Б.21

Запитання 21. Чи розробляла інституція комунікаційний план на випадок кризової ситуації?

Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

7 відповідей

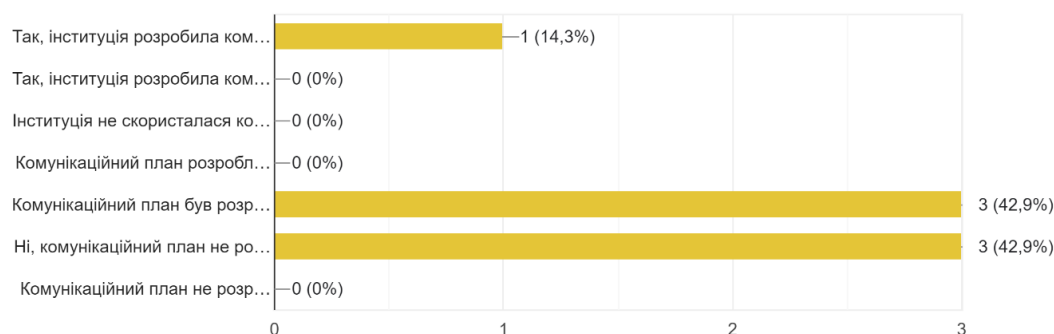


Рисунок Б.22

Запитання 22. Чи має інституція ресурси у соціальних мережах в якості каналів комунікації?

Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

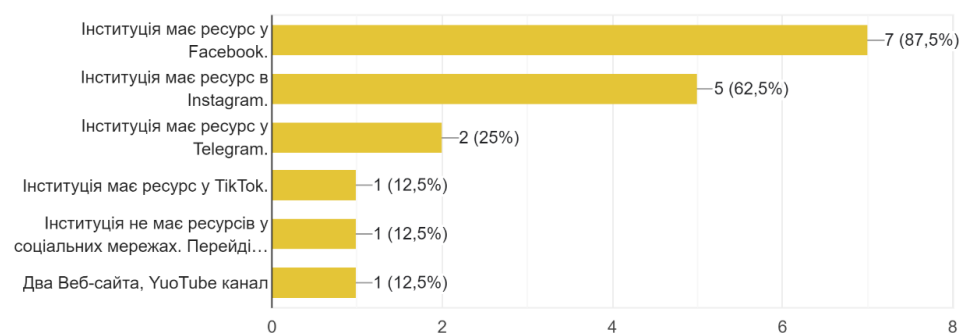
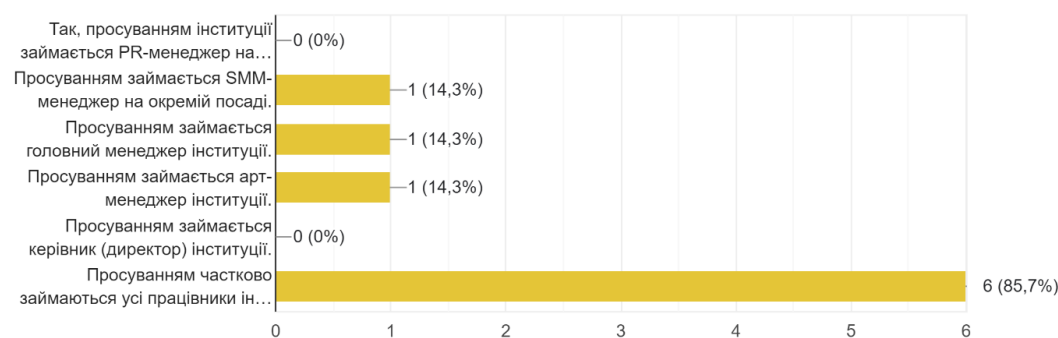


Рисунок Б.23

Запитання 23. Чи має інституція спеціалістів з PR чи SMM, що забезпечують просування ресурсів інституції у соціальних мережах? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

7 відповідей



Продовження додатка Б

Рисунок Б.24

Запитання 24. Чи має інституція віртуальні експозиції, віртуальний музей або інші віртуальні джерела, що повністю або частково спроможні замінити офлайн відвідування інституції?

8 відповідей

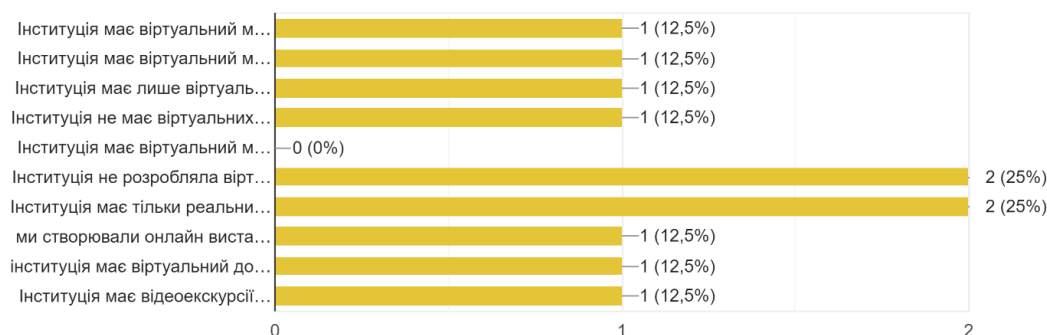


Рисунок Б.25

Запитання 25. Чи мала інституція зниження відвідуваності ресурсів інституції з початком війни? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

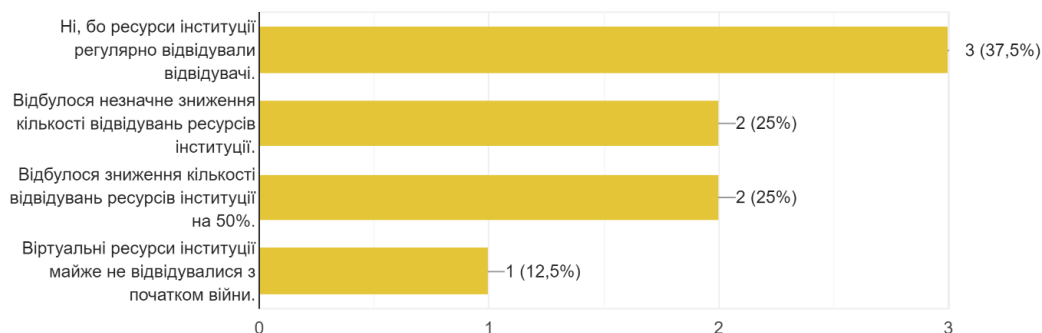
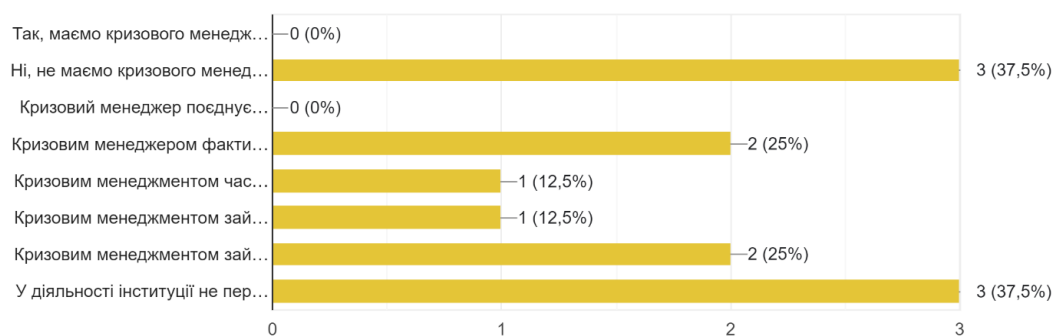


Рисунок Б.26

Запитання 26. Чи має Ваша інституція кризового менеджера в кадровому складі на окремій посаді, або окремо сформовану групу спеціаліст...том? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей



Продовження додатка Б

Рисунок Б.27

Запитання 27. Чи була розроблена інституцією антикризова програма з урахуванням проблем, що виникли через війну? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

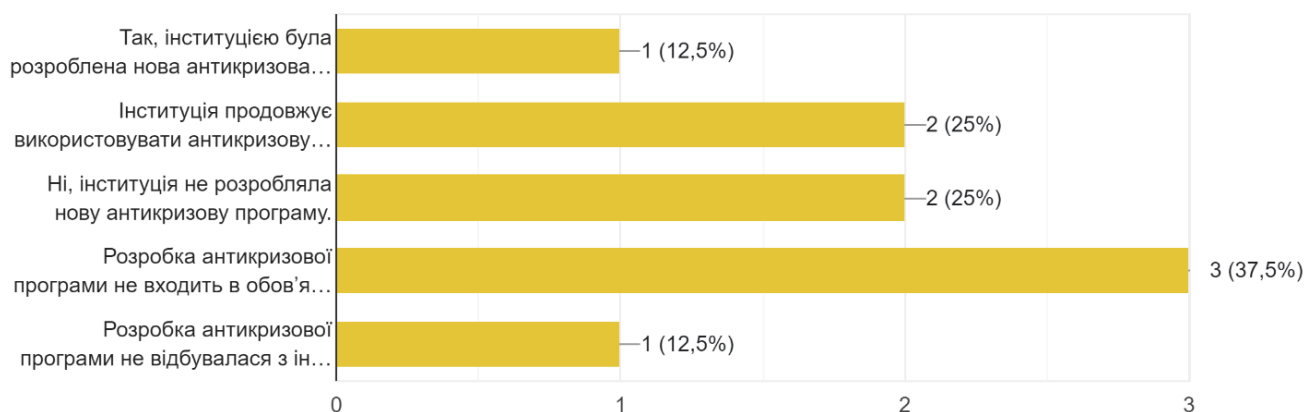
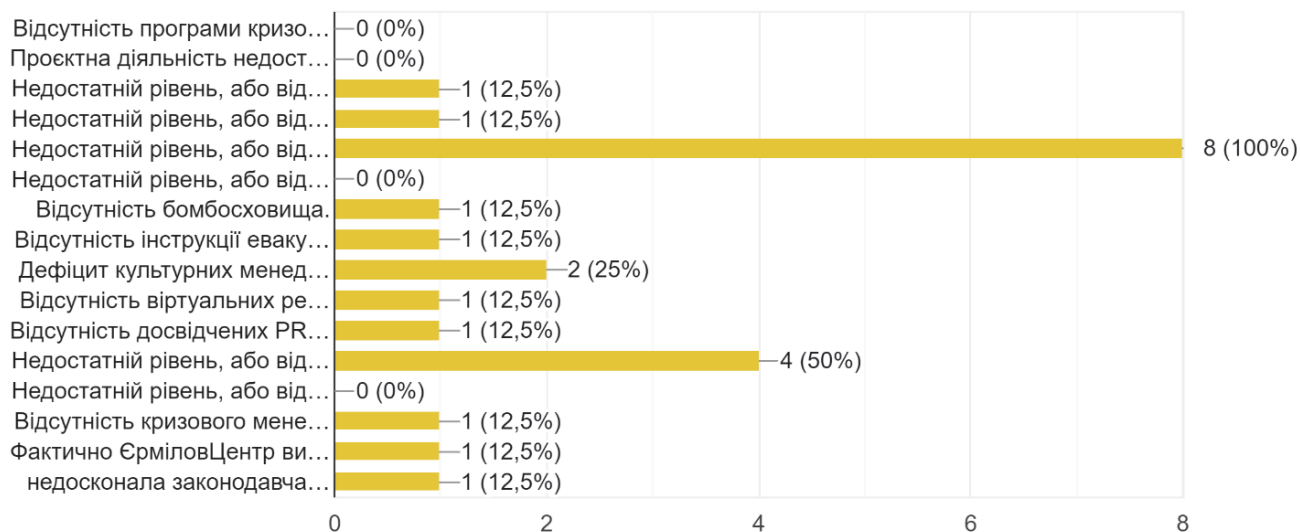


Рисунок Б.28

Запитання 28. Які проблеми наразі має Ваша інституція, що потребують вдосконалення системи управління? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей



Додаток В

Інтерв'ю з директоркою Харківського літературного музею («ЛітМузей») Тетяною Пилипчук (26 жовтня 2023 р.)

Катерина Фісун:

– Вітаю, пані Тетяно! Перед культурними інституціями з початку війни постала проблема відсутності рекомендацій і єдиної програми щодо того, як проводити евакуацію та як діяти в умовах кризи. Які рішення приймав саме Літературний музей з початку повномасштабного вторгнення?

Тетяна Пилипчук:

– Для нас дуже важливо захистити музейну колекцію, але немає продуманої методики рятування колекції, і є дуже загальні інструкції з евакуації колекції, коли ти не розумієш взагалі, хто за що відповідає, і як має відбуватися алгоритм цих дій. Це може бути як небезпека для колекції, так і кримінальна відповідальність. Тут так, – має бути єдине бачення і єдиний алгоритм дій, тому що цей процес залежить не від працівників музею і не від директора музею, хоча і від нас так само, а, в першу чергу, від державних служб, таких, як ДСНС, тому що шляхи евакуації ми самі не можемо продумати, методи евакуації ми також не можемо продумати. В даній ситуації ми можемо тільки спакувати колекцію у невідновлювальний фонд. Далі вже самий процес охорони ми не можемо забезпечити. Питання евакуації справді має бути централізованим і продуманим, тому що не може директор музею мати телефони військових, і турбувати їх з питань того, «який шлях безпечніший зараз». Коли ми думали про економіку цих процесів: чи повинен музей кожного року в свій бюджет закладати кошти на можливу гіпотетичну евакуацію, і вимагати ці кошти з бюджету щороку, і щороку їх не витратити, якщо евакуація не відбудеться? Бюджетна сфера працює так: є бюджетний запит, який задовольняє нашу діяльність на рік. Чи, все ж таки, має бути надзвичайна ситуація?!

Катерина Фісун:

– «ЛітМузеєм» опікується Мінкульт?

Тетяна Пилипчук:

– Ні, бюджет міста, а колекція належить Мінкульту. Музей оперує колекцією, яка належить державі. Питання централізованої евакуації – це питання Мінкульту. Це не питання нашої міської ради, точніше це дуже складна процедура, як Мінкульт спускає цей процес на місця, по різних структурах організовується, але в результаті ми так і не розуміємо хто за що відповідає, і до кого звертатися в такій ситуації. Власне, це те, з чим ми стикнулися 24 лютого. Бюджетом не було передбачено ані пакувальних матеріалів, ані обладнання для евакуації.

Продовження додатка В

Ми періодично давали бюджетний запит на те, що нам потрібні ящики для таких ситуацій, але вони нам потрібні були скоріше не для таких ситуацій, а для того, що музей планував проводити реконструкцію споруди, і нам потрібно було спакувати колекцію. Бюджетом це не виділялося, тому що це не було першочерговим. В Україні, напевно, жоден музей не мав достатнього обладнання і матеріалів для того, щоб евакуйовувати колекцію. Взяти це на рівному місці з 24 лютого ми не могли. Не було звідки. На такі випадки має бути якась єдина державна програма.

Щодо захисту експозиції, популяризації колекції. Які наші основні функції? Вони дуже чітко прописані. Це – зберігання, поповнення, вивчення і популяризація колекції. Зрозуміло, що зберігання колекції – це одна з найдорожчих частин нашого бюджету, а також популяризація. Нам потрібно зберегти фізичні предмети, і зберегти дані знімки через програму діджиталізації. Програми діджиталізації дозволяють включати музейні колекції в цифрову музейну спадщину, коли музеї це можуть зробити за певними методиками, і потім ці колекції будуть включені у всесвітню культурну спадщину. Коли українська культурна спадщина буде сприйматися як частина світової спадщини. Ні у кого не буде виникати питань, звідки з'явилася Україна. Що ми існували раніше 1991 року. Тому в світі існують централізовані програми з діджиталізації культурної спадщини.

Причому тут економіка? Бо діджиталізувати наші фонди, – для цього потрібний сканер, який коштує від 30 тис. доларів. Поставити у себе таку станцію, яка в сканувала, не знаю, наскільки це економічно і доцільно. У світі йдуть іншим шляхом. Регіонально є такі станції з діджиталізації, і ті структури, які потребують оцифрування, для них створюється програма за якою відбувається оцифрування архівних колекцій музею. Те, що я бачила у Польщі та у Нідерландах. У Нідерландах навіть є мобільна станція, коли по регіонах їздять і сканують на базі центрального архіву. Це дуже вигідно, бо це – навчений персонал, який забезпечений роботою на певний час, і є техніка, яка постійно працює. Для того, щоб в кожному музеї це поставити, то можна уявити скільки це коштує. Це теж про зберігання і вивчення колекції, а також про єдину програму. Тепер немає необхідності тримати фізично копію предметів, шкодити їм кожного разу, а користуватися копіями. Це також про можливість популяризації. Це може потім йти як на мерч у колекцію, так і на онлайн-виставки.

Катерина Фісун

– Нещодавно на заході, присвяченому культурним інституціям Харкова, що відбувався у «ЄрміловЦентрі», Ви виступали і сказали, що війна була очікувана, і до цього музей готувався. Розкажіть, будь ласка, як саме.

Продовження додатка В

Тетяна Пилипчук:

– Наша колекція присвячена опору спроб рф витіснити Україну, принаймні у культурному полі. Найбільш цінною частиною нашої колекції є якраз ті матеріали, які були заборонені у Радянському Союзі. Вивчаючи ці матеріали, не бути готовим до того, що кожні 50 років рф веде війни з Україною, і це не здійсниться теж зараз, було наївно. Після Грузії це було очевидно. Ми до 16 лютого спакували найбільш цінну частину нашої колекції. Це не були ті форми, які нам були потрібні. Тоді, коли нам було потрібно обладнання, то ми виходили з того, що було під рукою, але намагалися зробити більш менш коректно. Ми підготували наші підвали, але це не бомбосховище за всіма вимогами, але принаймні у нас вони були розчищені, стояла вода, сірники, свічки, тушонка, кип'ятильники. Тобто ми підготували укриття, і підготували колекцію до евакуації. Єдине, ми не демонтували експозицію, тому що демонтаж експозиції означав закриття музею, і це треба було обґрунтувати, чому ми це робимо. Це як раз ті моменти, коли Мінкульт не спрацював превентивно, і не порадив музеям демонтувати експозицію. Але ми знали, як будемо демонтувати. У нас була відпрацьована технологія. Коли у 2014 році почалося бомбардування, більшість нашої команди приїхала у музей, і за дві години ми демонтували, склали і перетягнули [експозицію] у підвал. У нас був підготовлений підвал для колекції і для співробітників. Ми знали що робити. Ми дуже швидко працювали. Наразі ми спакували колекцію, але у підвалі не дуже сприятливі кліматичні умови, тому ми вивезли її в евакуацію 8 березня. Через пів року ще частину вивезли, бо була черга, потім третю. У нас і зараз зберігаються колекції, але це, в основному, відновлювальні фонди. Невідновлювальні – не у Харкові. Я одразу про це заявляла публічно для того, щоб не було спокуси прийти і кинути коктейль Молотова в музей.

Катерина Фісун

– Питання щодо проєктної діяльності. У Вас було багато заходів і до початку війни – це, наприклад, «Резиденція Слово», ви постійно запрошуєте письменників. Чи вдалося реалізувати проєкти за 2022 рік? Які проєкти Ви продовжуєте робити зараз?

Тетяна Пилипчук:

– Я можу сказати, що з березня відкрилося колосальне вікно можливостей, тому що світ почав дивитися у бік України. Ми займалися проєктною діяльністю і до повномасштабного вторгнення, бо музей так і виживає. Бюджетного фінансування нам не вистачає на те, що ми хочемо реалізувати, і ми постійно реалізуємо якісь проєкти. Це наша книжкова клумба, з тих, що мені подобаються, вулична бібліотека перед музеєм. Ми були змушені її прибрати, тому що ми вже не могли забезпечити безпеку.

Продовження додатка В

Розробили з цікавих проєктів до повномасштабного вторгнення віртуальний додаток – віртуальний музей. Трохи не встигли його допрацювати. Дві виставки ми зробили. Ми планували на 2022 рік закінчити додаток. Планували продовжувати робити резиденції, бо резиденція мала бути міжнародною. Фактично увесь рік до нас приїзжали закордонні автори і митці, і для нас це було важливо для популяризації України у світі. У 2022 році вони не приїхали до нас. Проте, резиденція у 2022 році працювала. І ми ще приймали іноземних журналістів, коли готелі не працювали, тому розміщували їх у резиденції. Резиденція працювала на потреби.

Музей фактично не ставав на паузу. У нас багато співробітників виїхали, але залишалася я і одна співробітниця з наукового складу, і ті, хто роблять контент. У першу чергу, потрібно було захистити і вивезти колекцію. Партнери з порятунку культурної спадщини включилися, щоб забезпечити нас ящиками, пакувальним матеріалом. Штаб порятунку спадщини "ALIPH" через Одеський художній музей, якій з ним співпрацює. Фактично всі музеї світу почали передавати обладнання, пакувальний матеріал. Наша головна зберігачка сказала: «Ми такого ніколи у житті не бачили». У нас з'явилася можливість отримати осушувачі, генератори. Ми навіть не підозрювали про те, що у світі існують такі пакувальні матеріали. Ринок цей абсолютно не розвинений. Усі запитували: «Що Вам потрібно?» Ми навіть не могли сформулювати те, що потрібно, бо ми назв таких не знали.

Потім ми зрозуміли, що окрім того, що потрібно зберегти колекцію, потрібно ще зберегти команду. Це надзвичайно важливо, щоб команда втрималася, і для цього команда має працювати. У часи ковіду ми навчилися онлайн-роботі. У нас вже були свої чати. Ніхто не розумів що відбувається, і те, що в цій ситуації робити музеям. По-перше, ми активно включилися у волонтерську діяльність. Дуже багато часу абсолютно усі співробітники займалися волонтерською діяльністю.

Суто музейно, ми вирішили зробити заявку, що музей і далі працює. Фізично музей закритий, але те, що ми будемо шукати онлайн-площадки, на яких ми будемо працювати. Важливо було показати, що життя триває. Музей не може піддатися на ті умови, які нам нав'язують – перестати жити. Те, що музей працює – це була заявка про те, що щоб не відбувалося, ми будемо жити і робити своє. Для нас це було дуже важливо. Ми 1 березня провели свої традиційні читання. Це наш щорічний фестиваль для всіх поетів «На дробині» у Міжнародний день поезії. Ми провели його онлайн. Ті поети, які були готові дати рефлексії на те, що відбувається, вони записали відео, і ми транслювали через «Фейсбук». Це символічно. Потім ми вирішили, що будемо проводити «Ніч музеїв». Ми її провели у «ЄрміловЦентрі».

Продовження додатка В

Тоді увесь світ дивився на Україну, і усі почали пропонувати допомогу, навіть не потрібно було шукати ані гранти, ані фонди для того, щоб покрити потреби. Ми тоді закупили техніку, бо нам потрібно було, щоб бухгалтерія безперервно працювала, а для цього потрібні комп'ютери, роутери. Ми зробили, фактично, «мобільну бухгалтерію». Усі ті партнери, з якими ми працювали до того, пропонували допомогу, письменники збирали для нас кошти. Відчувався авторитет музею. Коли нам потрібен був генератор, нам одразу знайшли. Зарядну станцію "EcoFlow" і сонячну панель ми встановили. Хочу сказати, що до 24 лютого ніхто так не робив у світі, а після 24 лютого обернулися. Постійно в музеї нічого не вистачало. Грантодавці рідко виділяють гранти на обладнання, проте після 24 лютого всі настільки були шоковані тим, що відбувається.

Ми зрозуміли, що наш музей не може мовчати, тому що те, про що ми кричали з початку 90-их років, раптом, для всіх стало очевидним, що піти в тінь музею не міг. Ми мали доставати цю інформацію і показувати людям. Музей має актуалізувати ту пам'ять, яка сьогодні потрібна. Тим паче, зараз час колосального зрушення, колосальних змін нашої культурної пам'яті. Музеї – це пункти формування культурної пам'яті для того, щоб допомогти людям взяти своє. Взяти українське і зробити його своїм. Ми вирішили у Львові зробити виставку «Харків Залізобетон» про те, що відбувається зараз у Харкові. Ця виставка почалася у Львові, потім вона проїхала по кількох містах України. Далі провели фестиваль «П'ятий Харків». Ми отримали гранти на проведення виставки «Харків Залізобетон» і фестивалю «П'ятий Харків», на «Ніч музеїв», бо бюджет не міг фінансувати, бюджет ледь тримав зарплату і комунальні.

Катерина Фісун

– А щодо Українського культурного фонду? Він же підтримував Вас до війни, чи не так?

Тетяна Пилипчук:

– Ми отримували кілька грантів від УКФ цього року для розробки сайту, бо всі хотіли донатити через сайт, а ми не готові були це робити. Проте УКФ підтримував трохи інші програми. Ми подивилися, що поки можемо впоратися без них. Багато грантодавців сьогодні або шукають проєкти в Україні, або підтримують проєкти закордоном, які пов'язані з Україною. У них досить серйозний моніторинг тих, хто справді може щось робити. Хто може бути надійним партнером. Ми комунікуємо з грантодавцями і пояснюємо, як ми будемо витрачати, на що нам потрібні кошти, як ми бачимо це. Відчувати болі суспільства потрібно, зробити так, щоб люди захотіли більше дізнатися, приміряти на себе. Масова культура, якщо грамотно користуватися цим інструментом, є дуже гарним каналом для комунікації з аудиторією.

Продовження додатка В

Нам важливо показати роль музеїв, важливість культурної спадщини для суспільства, тому що сьогодні, на щастя, змінюється ставлення до нашої культурної художньої спадщини. Те що не помічалося і не відчувалося раніше, раптом ми стали відчувати як своє. Нам дуже хочеться актуалізувати роль музеїв. Одне з дуже важливих завдань музеїв – це спробувати меморіалізувати цю дійсність. Що саме сьогодні музейні працівники будуть вилучати і залишати в колекції. Бо через якусь кількість років, саме ці предмети будуть розповідати про нас. Це надзавдання музейних експертів – зрозуміти унікальність. Завдання музею не формувати правильні наративи, а пробувати фіксувати унікальність. Це справді важко, бо музейний предмет набуває символізму.

Ми поповнили фонди, хоча тепер письменники пишуть свої рукописи у комп'ютерах. Володимир Вакуленко, письменник, який був розстріляний у 2022 році, писав щоденні нотатки. Це зараз вже музейний предмет, ми взяли його в основний фонд. Щоденник людини, яка була розстріляна за свою українську позицію. Унікальний предмет.

Сьогодні культурні інституції можуть існувати без бюджетного фінансування. Зарплата, комунальні залишаються на бюджеті, але розвиток музею, забезпечення нагальних моментів, – наш музей шукає додаткові кошти. Чи можемо ми заробляти зараз? Трохи можемо, але постає питання в тому, щоб дати заробити тим митцям, які не працюють. Нам надзвичайно важливо залишити в Україні наших письменників, наших художників, наших музикантів, які були фрілансерами, і більшість з них позбавлені сьогодні можливості заробляти тим, чим звикли заробляти. Проте, дуже хочеться, щоб у нас розвивалося мистецтво, і тому коли ми як музей шукаємо кошти на свої проєкти, то ми обов'язково закладаємо гонорари нашим митцям, щоб вони мали можливість вижити, а також підтримати всіх, хто не має бюджетного фінансування. Там де людина може задонатити на ЗСУ, то ми краще зробимо безкоштовний вхід, і попросимо задонатити на ЗСУ. Бо це також про місію музею сьогодні.

Місія музею – зробити так, щоб наше суспільство було життєздатне, щоб суспільство могло розвиватися.

Катерина Фісун

– На Вашу думку, що могла би змінити міська влада для того, щоб Ваше існування було легшим?

Тетяна Пилипчук:

– Найбільше не вистачає прозорих правил функціонування музею. Чим більш прозорі правила функціонування, тим легше функціонувати. У нас проблема в тому, що сфера культури ніколи не реформувалася. Ми живемо ще за правилами 70-тих років, тому так складно і важко.

Продовження додатка В

Сферу потрібно докорінно змінювати, тому що в цій системі ми існуємо тільки тому, що ми отримуємо громадські кошти (у нас є громадська організація і досвід цієї роботи, ми пробуємо взаємодіяти з бізнесом, пробувати заробляти), і бюджетні кошти. Виходить дуже складна структура для того, щоб музей жив. Ті інституції, які орієнтуються тільки на бюджетне фінансування, їм практично не зрозуміло як вижити.

Катерина Фісун

– Ви постійно шукаєте підтримки бізнесу, гранти, тобто це паралельний процес життя музею?

Тетяна Пилипчук:

– Я би говорила не про підтримку, а про колаборацію, бо коли ми говоримо про бізнес, то це – не бідна культура. Культура – це сильна основа, бо якщо буде культура, то буде краще людям. Зі слабкою культурою людям гірше. Наш бізнес вже це починає розуміти. Це питання про: «Давайте разом це робити». У нас йдеться про колаборацію в усіх проектах. Сьогодні колаборація та партисипація – це шлях для розвитку суспільства, тому що якщо сама по собі культурна інституція буде закриватися, то вона навряд чи виживе. Усі двері інституції мають бути відкритими, і тоді будуть заходити. Навіть коли до вас хочуть зайти люди зі своїм проектом і грошима, і ви співпадаєте у місії, баченні і цінностях, то чому ні? Ми не витягнемо тут життя так, щоб тут було постійно життя самотужки. Це нормально для будь-якого музею світу. І це нормально, коли люди залучають інших людей, у кого немає такого ресурсу, як, наприклад, приміщення, для того, щоб щось відбувалося у цьому просторі цікаве. Ми – не про підтримку, а про спільні проекти і колаборацію. Це наша спільна культурна спадщина. Це питання не держави, це – питання суспільства, і українці це показують, коли самоорганізуються знизу і закривають всі ті потреби, які не може закрити держава.

Сьогодні з того, що я бачу: успішна звітність важливіша, аніж успішна діяльність. Це скоує гнучкість і можливість швидко реагувати на те, що відбувається. Я за довгострокове планування, але ми недостроково планували 2021 рік.

Катерина Фісун

– Існує поняття «рутинного менеджменту», коли рішення приймаються не тоді, коли надзвичайна ситуація вже відбулася, а займаються ним у якості профілактики.

Тетяна Пилипчук:

– Так, на скільки ми могли. Зараз про вміння реагувати на те, що тут і зараз. Зараз ми думаємо над тим, щоб випрацювати взагалі іншу модель функціонування інституції культури, в якій може бути створена екосистема, у яку задіяний бізнес, громадські кошти і бюджетні

Продовження додатка В

кошти. Все це настільки взаємопов'язано, що одне без одного не може існувати. Усе разом народжує певні сенси. Мені здається, що за цим майбутнє.

Катерина Фісун

– Дякую Вам за розмову!

Додаток Г

Інтерв'ю з директоркою Центру сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Наталією Івановою (27 жовтня 2023 р.).

Катерина Фісун:

– Доброго дня, пані Наталіє! Як «ЄрміловЦентр» переживає війну? Як Ви як керівник відреагували на початок війни?

Наталія Іванова:

– Я не можу сказати, що це було якесь складне рішення, яке ми приймали. Так склалося, що «ЄрміловЦентр» є таким простором, і мистецьке середовище Харкова це прекрасно розуміє, що ми знаходимося у підвальному приміщенні, майже під землею. Завжди так знаходилися. Коли почалася війна ми в той же день до вечора усі зібралися у «ЄрміловЦентрі»: художники, діти, дружини, друзі, родичі, менеджерки. Склалося ком'юніті, яке перебувало у Центрі до 6 березня. Всі прийняли для себе якісь рішення. Хтось евакуювався, а хтось залишався. Взагалі майже до 6 березня були визначені шляхи. Був час усвідомити все, що відбувається, поговорити зі своїми друзями, колегами, обговорити, які є можливі моделі подальшого існування і роботи. На той час не стояло питання робити якісь мистецькі проєкти, а стояло питання зберегти своє життя і життя своїх близьких, а всі мистецькі проєкти були [відкладені] на потім. Нам не важко працювати під час війни, але важко з іншого боку: ти не можеш робити те, що хочеш.

Катерина Фісун:

– «ЄрміловЦентр» – це структурний підрозділ університету. Після початку війни чи були якісь рекомендації щодо того, що робити далі?

Наталія Іванова:

– Були перемовини по телефону з керівництвом університету. Я сказала, що ми працюємо як бомбосховище, щоб люди перебували у безпеці. Керівництво запитало: Чи може воно чимось допомогти? Ми сказали, що ні, що ми будемо лише перебувати у Центрі. Ми говорили, що ми запрошуємо до себе у разі необхідності співробітників університету. Ми були готові прийняти ще людей, якщо б була така необхідність. Ми підтримували телефонний зв'язок з керівництвом. Саме розпорядження почалися трохи пізніше. Я думаю, що це була загальна ситуація.

Продовження додатка Г

Катерина Фісун:

– Кризовий менеджмент більше розвинений в економіці, аніж у сфері культури. Існує такий вид менеджменту, як профілактичний менеджмент, коли ми думаємо над тим, з якими кризами можемо стикнутися. Як мені зрозуміло, то ніяких планів евакуації у Вас не було?

Наталія Іванова:

– У нас не було планів евакуації, якщо мова про співробітників. Проте, більше ця проблема стосується війни, коли культурним інституціям, в більшості – музеям, потрібно евакуювати майно, яке не просто є столом, а це – цінності, культурна спадщина. Оскільки в нас немає власної колекції, то ми могли не опікуватися і не перейматися, і взагалі не складали плани, бо немає чого евакуювати, окрім офісної техніки.

Катерина Фісун:

– На початку війни у Вас висіла виставка Ігоря Калашника.

Наталія Іванова:

– Так, ми працюємо в галузі сучасного мистецтва, яке, ще час покаже, чи є культурною спадщиною, чи це – просто гарні роботи гарних художників. Аби це стало національним надбанням, масштабним, яке треба евакуювати і зберігати, то це має бути певним чином оцінено. Звісно, є власна невелика колекція «ЄрміловЦентру» – подарунки художників, які в нас виставлялися, але це не та колекція, про яку ми можемо говорити в сенсі культурної спадщини і культурної цінності, які мають бути евакуювані у разі форсмажорних обставин, воєнного стану, війни. Проте, я знаю, що Міністерство культури і через рік не опікувалося проблемою, бо я роблю резиденцію в селі Куземин Охтирського району Сумської області. Я знаю, що там знищений музей взагалі на 5-тий чи 6-тий день повномасштабного вторгнення. У нього попала ракета. І добре, що колекція була запакована в перші три дні, співробітники усе запакували і вивезли. І зараз це знаходиться не в тому місті, яке порадило, або надало Міністерство культури. Це були особисті приватні рішення працівників музею. Так, звісно, не має бути. Це має бути державна політика і державне рішення, націлені на збереження важливих речей. Це не має просто залежати від волі керівника музею, або працівників.

Катерина Фісун:

– У 2022 році припинилася Ваша проєктна діяльність. Коли ви її відновили?

Наталія Іванова:

– Насправді «ЄрміловЦентр» працював постійно, бо є бомбосховищем. І потім працювали – проводили різні події. Ми відновили проєктну діяльність у травні, коли нам відновили електропостачання. До цього ми не могли її відновити, тому що не було електрики, а все у «ЄрміловЦентрі» залежить від електропостачання, тому це був важливий фактор.

Продовження додатка Г

У травні його відновили, і ми працюємо відтоді. Почалося все з ініціативи Сергія Жадана, який запропонував нам зробити фестиваль «Музика опору», і ми зробили спільно. Майже все була його ініціативою, він запрошував своїх друзів музикантів, які приїхали. Потім тут працював медіахаб, тут були виставки фотографів-документалістів, журналістів і представників ЗМІ, які працювали на Харківську область. Були музичні події, було багато благодійних аукціонів, концертів, вистав. Саме виставкову діяльність ми відновили наприкінці листопада 2022 року. Ми зробили виставку Костянтина Зоркіна «Захисний шар», а потім у березні 2023 року ми відкрили виставку «Особовий склад», в якій вже приймали участь 20 художників. Роботи були створені впродовж 2022 року. Це був зріз мистецтва війни саме харківських художників. Зараз ця виставка у Польщі.

Катерина Фісун:

— Чи змінила війна самі проекти, їхню тематику? Чи Вам прийшлося шукати художників, матеріали для виставок на місці? Чи щось реалізувалося з тих планів, які склалися до війни?

Наталія Іванова:

— Ні, не реалізувалися. Я поясню чому. У нас були такі проекти, які мали бути від наших закордонних партнерів, і звісно зараз ми не можемо їх приймати у себе, тому що не можемо гарантувати безпеку цим творам і художникам, які б хотіли приїхати на відкриття виставки, або монтувати свої роботи. Так само ми не можемо приймати художників з-за кордону, з країн-партнерів. Ми у партнерських відносинах перебуваємо і зараз, і підтверджуємо це один одному постійно, і з Британською Радою в Україні, і з Польським інститутом, і в Німеччині, Словенії, Литві у нас є партнери. Ми постійно на зв'язку. Вони готові нам будь-яким чином допомагати, і виставки робити, і художників від нас приймати у себе на резиденціях. Проте, це зараз допомога, яка вся зосереджена там. У себе ми не можемо приймати ці виставки, і тому ми їх перенесли на час після Перемоги. Проте, ми думаємо про спільні проекти, ми їх готуємо і показуємо, як виставку у Польщі, яку ми зможемо показати у 2024 році у наших партнерів закордоном.

Звісно, це змінило і змісти і сенси. Тим паче, це актуально для Центру сучасного мистецтва. Можливо війна по-іншому змінює роботу музею і напрямки його діяльності. А для Центру сучасного мистецтва це полягає, перш за все, у сенсах і форматах. Чому сенси? Тому що сучасне мистецтво – це мистецтво, що твориться тут і зараз, і художник відображає ту реальну ситуацію, на яку він реагує зараз. Спочатку ми не думали взагалі про мистецтво, і це питання взагалі не стояло в перші дні війни, але мистецтво буде існувати так чи інакше за будь-яких умов. Воно буде виникати, і митці будуть щось створювати, і реагувати на те, що

Продовження додатка Г

відбувається. І давати свою емоцію. Тому я думаю, що місія сучасного мистецтва полягає у тому, щоб це транслявати глядачу. І звісно, це змінює сенси, коли відбуваються такі події, як війна у твоїй країні. Це змінює сенси роботи «ЄрміловЦентру», тому і виставки інакші, і змісти робіт інакші, і дискусії – на іншу тематику. Раніше ми говорили взагалі про сучасне мистецтво, що мають робити художники, або задавали якісь теми самоідентифікації. Були теми, що актуальні і зараз, але теми війни не було, а зараз вона є.

Ще зміни відбулися у форматах роботи, тому що багато у нас відбувається івентів. Раніше у нас була практика роботи, коли ми робимо виставку, і протягом виставки відбувалися Artist Talks, зустрічі з художниками, або якась дискусія. Проте, зараз ми робимо виставки та івенти майже одночасно, і вони можуть не співпадати за змістом. Наприклад, може бути фотовиставка, що документує війну, і протягом цієї виставки можуть відбуватися і концерти, і вистави, тобто ця подія може не мати відношення до виставки, але все одно вона відбувається, бо є запит від аудиторії. У нас досить обмежена кількість культурних подій у Харкові на рівні рішення Обласної військової адміністрації. Може про безпеку треба дбати якимось іншим чином, а не заборонами. Заборона просто забороняє проведення якихось культурних заходів. Тому в нас відбувається їх багато: і фестивалі, і концерти, і вистави, і дискусії, і зустрічі, і це не завжди пов'язано з тематикою виставки, яка зараз може бути присутньою у просторі.

Катерина Фісун:

– Цікаве питання про запити аудиторії. Насправді ж проблема відвідуваності закладів культури почалася ще з ковіду. Тоді постало питання про діджиталізацію ресурсів музеїв і галерей. Не всі з цим справляються, бо для цього потрібні матеріально-технічні ресурси, дизайнери для 3D-моделювання. Чи розробляв такі ресурси «ЄрміловЦентр»? Чи вже має? Чи є якісь плани щодо віртуалізації джерел?

Наталія Іванова:

– Онлайн-проекти ми робили, у нас є одна онлайн виставка. Якщо ти хочеш зробити онлайн-проект, то зроби його одразу онлайн. Це має бути якийсь проект, який поєднує у собі можливості комп'ютерних технологій. Цей простір не має жодного відношення до фізичного «ЄрміловЦентру». Це віртуальний простір, це якісь платформи, і ти там робиш все, що ти хочеш. Так роблять закордонні художники. Це прекрасні виставки. Насправді, якщо це стосується музеїв, то вони мають оцифровувати свою колекцію. Вони мають робити це якісно, і тут я повністю згодна, що для цього потрібна матеріально-технічна база, ресурси. Аби це потім презентувати в онлайн-форматі, це має бути дуже якісно зроблено. Тоді є цифровий варіант колекції, і ти з цієї колекції теж можеш робити якісь виставки і презентації, і створювати онлайн-ресурси і популяризувати її через Інтернет. Існує мистецтво, до якого

Продовження додатка Г

хочеться доторкнутися, яке хочеться побачити, з яким хочеться побути наодинці у самому галерейному просторі, а є мистецтво, яке створено для онлайн-просторів, для віртуальних галерей. Існує безліч цих напрямків. Не треба їх плутати.

Катерина Фісун:

– Почалася війна, і університет є бюджетною установою, виплати заробітної плати Вам, арт-менеджерам не припинялися. Чи була потреба у допомозі благодійних організацій? Чи пропонували вони цю допомогу?

Наталія Іванова:

– Арт-менеджери тоді працювали онлайн, бо всі виїхали. Фізично працювала лише я. Спочатку у них була призупинена дія трудового договору до травня, а потім відновилася, і вони також отримували зарплатню. І це прекрасно, і це, знову таки, мабуть, «ЄрміловЦентру» пощастило, що він працює як підрозділ університету Каразіна, і ми належимо до Міністерства освіти і науки. Я знаю, що в установах, які підпорядковуються Міністерству культури, не все так райдужно із заробітними платами і в Харкові, і в Києві. Є певні проблеми у бюджетних установах: відпустки, скорочення штатів. Різні форми це приймає.

Стосовно допомоги, то допомога була з-за кордону від наших друзів поляків. Нам польські колеги надіслали два електрогенератори дуже вчасно. Ми їх отримали ще до початку масштабних ракетних обстрілів, коли були постійні відключення світла і блекауту. Генератори нам були в нагоді, дуже дякуємо за це. Ми отримали пакувальні матеріали, якісь матеріальні речі. Звісно ми отримували гуманітарну допомогу, яку отримували співробітники університету: харчові продукти, предмети побутової хімії. Як працівники університету ми це отримували.

Окрема історія, це – гранти. Ми подавалися весь цей час на гранти для того, щоб робити проєкти, щоб підтримувати співробітників, художників, мистецьке середовище Харкова.

Катерина Фісун:

– Ви й до війни подавали грантові заявки. Нічого не змінилося.

Наталія Іванова:

– Подавали значно більше, але отримали чотири за цей період. Сучасне мистецтво в Україні ніколи не було в ситуації тепличній, тобто на відміну від інших установ, сучасне мистецтво ніколи не визнавалося державою, і зараз не визнається. У нас навіть немає терміну, і в академіях не викладають «сучасне мистецтво». Тому сучасне мистецтво, яке є, і ті хто в цій галузі працюють, ми всі звикли працювати з грантами, з партнерами, домовлятися один з одним: «Я зроблю проєкт, і чи можна показати у твоєму просторі безкоштовно?». І ми так звикли працювати в цій інституції. Ми один одному допомагаємо, коли ми отримуємо якийсь

Продовження додатка Г

грант на проєкт, то ми намагаємося допомогти якійсь інституції, потім показуємо там цей проєкт, сплачуємо гонорари лекторам, кураторам, художникам. Самі себе підтримуємо. Ми так робили і до війни, і зараз так робимо.

Дякуємо дуже університету, бо нам університет може надати приміщення і заробітну плату, і це дуже багато, і якби не це, цей би Центр не існував. Проте, все інше, коли ми хочемо зробити якусь виставку, або провести якусь подію, ми повинні подбати про це самі. Так було не тільки під час війни, – так було завжди. Тому ми не стикнулися тут з якоюсь іншою ситуацією. Звісно, раніше не було повітряних тривог, ракети не падали, і у нас були інші формати роботи. Ми могли в більш спокійному режимі працювати, досліджувати інші теми. Ми були готові до ситуацій в тому сенсі, що ми знаємо як писати гранти, як працювати зі своїми партнерами.

Катерина Фісун:

– Офіційно це установа університету, але тут постійно проводилися заходи міської влади. Чи є позитивні впливи міської влади на діяльність «ЄрміловЦентру»?

Наталія Іванова:

– Зараз ми знаходимося в таких умовах, що якщо цей простір потрібен будь-якій владі, адміністрації, будь-кому, то ми маємо його надати. Я думаю, у Харкові є багато просторів, які можна відремонтувати і якими можна користуватися. Як, наприклад, метро-школа. Харків буде думати під керівництвом мерії і Обласної військової адміністрації про те, як жити в інших умовах. Нам потрібно існувати в якихось інших умовах, і це зрозумілі для нас умови, що потрібні бомбосховища для того, щоб проводити заходи. Безпосередньо «ЄрміловЦентр» не отримує допомоги від міської влади, але «ЄрміловЦентр» – підрозділ університету. Я думаю, що університет досить тісно співпрацює з міською владою і адміністрацією, і університет – дуже вагома частина цього міста, дуже велика і значуща, і місто так само значуще для університету. Тому я думаю, що є налагодженими співробітництво, взаємоповага, взаємодія і взаємовигідність. У нас була за декілька місяців і база для волонтерів, і для гуманітарної допомоги, і складські приміщення. Це зрозуміло в такій ситуації.

Катерина Фісун:

– Які заходи, на Вашу думку, потрібні для покращення культурного сектора Харкова, щоб бути готовими до таких кризових ситуацій, як війна?

Наталія Іванова:

– На мою думку, щоб Харків все ж таки залишався культурним містом, йому потрібно ремонтувати підвальні приміщення, де можна проводити ці заходи. Це був би дієвий крок, і всі би на це працювали. Треба думати, де саме ці заходи проводити. Не забороняти, а думати, що

Продовження додатка Г

робити далі. Це одна складова, а інша складова – це підтримка того мистецького середовища, яке існує, яке б могло існувати. Багато художників виїхали, і для того, щоб вони повернулися, їм теж треба розуміти, що вони тут робитимуть, де вони будуть заробляти гроші. На все це повинна бути напрацьована державна політика, якої, на жаль, в Україні немає. Її немає не тільки в Харкові, її немає взагалі.

Катерина Фісун:

– У різних інституцій культури – різні потреби. Хтось працює з архівними документами і експозиціями, у когось виставковий простір, тобто повісили виставку і зняли її. На Вашу думку, чи повинна бути єдина модель управління в ситуації кризи, або кожен заклад повинен займатися виключно розробкою своїх заходів і систем?

Наталія Іванова:

– На мою думку, тут може бути двостороння робота. Я думаю, що кожен заклад може запропонувати свої моделі, або влада, керівництво, якому підпорядковується, може надати свої думки з цього приводу. Тут не буде зайвою жодна раціональна думка. Проте, яку модель антикризових шляхів може надати мені Обласний департамент культури? Ніяких. Вони взагалі не знають, як тут все працює. Дивна ситуація, але Обласна військова адміністрація ще у 2022 році визначила «ЄрміловЦентр» і ТКЦ Оперного театру, як єдині місця для проведення культурних заходів. Проте, це приміщення не завжди придатне для всіх видів заходів, адже воно має теж певні свої обмеження, наприклад, вентиляції. Краще, якщо ініціатива йде знизу. Потім ми можемо вже приймати певні речі, і це може бути спільне напрацювання: як кому працювати, і як кому виходити з ситуації. Коли ми пишемо грантову заявку, то нас питають: «Які ризики Ви бачите під час реалізації проекту?», «Які шляхи їх мінімізації?». І ми думаємо про ці ризики, вони завжди є. Війна – це взагалі особлива ситуація. Вони були і раніше, бо завжди є якийсь ризик, якісь обставини, які можуть завадити зробити те, що ти плануєш.

Катерина Фісун:

– Щиро дякую Вам за розмову!

Додаток Е

Інтерв'ю з директоркою Художньої галереї ім. Генріха Семирадського Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Люсією Масловою (26 жовтня 2023 р.)

Катерина Фісун:

– Вітаю, пані Люсіє! Сьогодні ми можемо говорити про велику кількість сценаріїв дій українських інституцій культури в умовах війни та різні досвіди їхнього життєзабезпечення. Звідси виникають питання, які дії здійснювала саме Художня галерея ім. Генріха Семирадського з початком війни?

Люсія Маслова:

– Ми не готувалися до війни, адже не було ніяких офіційних попереджень чи інструкцій. Тому 24 лютого 2022 року в галереї ще тривав проєкт «Марія» канадської художниці Лесі Марущак, що увічніює пам'ять жертв Голодомору 1932-1933 років. Оскільки університет припинив працювати в звичайному режимі і всі були на онлайн-зв'язку, то галерея припинила роботу, ми провели перемови з авторкою, що як тільки з'явиться можливість, ми запакуємо і відправимо роботи. На той час ми вже планували виставку польського художника-графіка, і його роботи також прибули у Харків, але поштовий сервіс відправив їх назад автору.

Катерина Фісун:

– Яке найближче укриття для працівників галереї? Чи використовували його з початку війни?

Люсія Маслова:

– У галереї є приміщення, які цілком відповідають статусу укриття. Галерея знаходиться у відносно безпечному напівпідвалі зі стінами 1,5 метри. Є приміщення без вікон, є вентиляція. Оскільки галерея спочатку не працювала, то ми і не використовували її для укриття.

Катерина Фісун:

– Як я розумію, галерея діє в якості виставкового простору, тобто немає необхідності в евакуації об'єктів мистецтва і демонтажу постійних експозицій. Та чи є сховище для зберігання творів мистецтва, якщо постане така необхідність?

Люсія Маслова:

– Так, постійної експозиції у галереї немає, проте ми маємо сховище для зберігання творів мистецтва. Його і використовували для зберігання творів, які залишились в галереї.

Продовження додатка Е

Катерина Фісун:

– Хто приймав рішення, коли почалося повномасштабне вторгнення? Ви особисто, арт-менеджер, чи інші працівники галереї? Чи виконували вони певні ролі у забезпеченні життєстійкості галереї в умовах війни?

Люсія Маслова:

– Оскільки наша галерея є структурним підрозділом Каразінського університету, рішення про припинення діяльності приймало керівництво університету. Всім нам було зрозуміло, що працювати, поки що, неможна. За стан галереї не дуже хвилювалися, впевнені, що вона в безпеці, на скільки це можливо. Перші місяці повномасштабного вторгнення ми не думали про подальшу діяльність, але вже восени 2022 року почали будувати плани на майбутнє.

Катерина Фісун:

– Чи мали Ви інструкції або рекомендації університету, якому підпорядковується, стосовно дій з початку повномасштабного вторгнення? Чи мали плани евакуації або інші супутні документи?

Люсія Маслова:

– Ми були в постійному контакті з керівництвом, від травня 2022 року простір галереї використовувався у відповідності до потреб військового стану, з грудня 2023 року тут працював медіахаб Харкова. З травня 2023 року ми почали ремонт, планування виставок і відновлення культурно-мистецької діяльності.

Катерина Фісун:

– Чи виявляли ініціативи міжнародні організації або органи міської (регіональної влади) у фінансовій, матеріальній допомозі галереї? Чи надавалася грантова підтримка проєктів з початком повномасштабного вторгнення? Чи існувала така необхідність для галереї?

Люсія Маслова:

– Оскільки не було виставкової діяльності, ми не звертались по допомогу до міжнародних організацій. Зараз плануємо подавати заявки, і вже є партнером у майбутніх проєктах.

Катерина Фісун:

– Чи надавало допомогу керівництво університету в життєзабезпеченні галереї з початку війни? Яку саме?

Люсія Маслова:

– Так, надавало, це стосується поточних ремонтних робіт, відновлення роботи інтернету тощо.

Продовження додатка Е

Катерина Фісун:

– Які проблеми і потреби, на Вашу думку, найбільше характеризують культурний сектор Харкова після початку війни? Чи змінилися вони з довоєнних часів?

Люсія Маслова:

– Спочатку була пауза, зараз функціонування культурного сектора має багато обмежень, не працюють театри, інші заклади культури, є дефіцит подій, багато художників виїхали з міста, і це теж звужує культурне поле.

Катерина Фісун:

– Хто саме, на Вашу думку, повинен займатися антикризовим прогнозуванням діяльності культурної інституції? Керівник, культурний менеджер (арт-менеджер) або кризовий менеджер? Та чи взагалі потрібно цим займатися?

Люсія Маслова:

– Напевно зараз ми розуміємо, що має бути прогнозування ризиків у будь-якій інституції. Можливо, що ініціатива має йти від керівництва.

Катерина Фісун:

– Які заходи, на Вашу думку, необхідні для покращення діяльності сектора культури Харкова в кризових ситуаціях, таких, як війна?

Люсія Маслова:

– Культурний сектор в Україні, і, зокрема, в Харкові завжди був не в пріоритеті. Проте, війна показала, наскільки люди потребують якісних заходів. Тому зараз необхідно їх створювати і проводити. Для цього потрібні кошти (підтримка місцевої влади і гранти), кадровий потенціал, який потрібно заохочувати, і ідеї, навколо яких може об'єднатись коло однодумців, і які будуть цікаві для широкого загалу.

Катерина Фісун:

– І все ж таки. Хто, на Вашу думку, повинен нести відповідальність за збереження об'єктів культури в галереях і музеях в ситуації кризи? Органи виконавчої влади регіонального рівня, державного рівня, університет?

Люсія Маслова:

– Я думаю, якщо галерея є підрозділом університету, то відповідальність має взяти на себе університет.

Катерина Фісун:

– Як вважаєте, чи відіграє українське мистецтво якусь роль у війні, або стоїть позаду процесу?

Продовження додатка Е

Люсія Маслова:

– Немає сумніву в тому, що мистецтво завжди відіграє важливу роль у житті і, звичайно, під час війни. Саме мистецтво відображає емоційні реакції, душевний, ментальний стан і настрої. Фіксує і документалізує те, що відбувається. Те мистецтво, яке створюється зараз – майбутня культурна спадщина нашої держави.

Катерина Фісун:

– Щиро дякую за приділений час інтерв'ю!

Додаток Ж

Інтерв'ю із заступницею директорки Харківської міської художньої галереї імені С. Васильківського (Харківської муніципальної галереї) Дарією Герасімовою (26 жовтня 2023 р.)

Катерина Фісун:

– Вітаю, пані Даріє! Харківська муніципальна галерея – сучасна галерея для творчих людей, художників і кураторів. До початку війни у галереї постійно проводилися виставки, фестиваль сучасного мистецтва "Non Stop Media", також виставки у «АРТпідвалі», «Друге Бісенале сучасного мистецтва». Галерею знають і закордоном. Харківською міською радою було прийнято рішення про тимчасову передачу інформаційним службам основної зали галереї. Це можна сприйняти як жертвування культурним сектором заради інших інтересів в умовах війни. Чи це дійсно так? Як відреагувала галерея на початок війни? Коли з'явилася ідея передачі основної зали галереї?

Дарія Герасімова:

– До початку війни у нас в «АРТпідвалі» була виставка. Вона висіла навіть коли ми прийшли сюди два місяці назад. Це була виставка Антона Малиновського, харківського художника. Тут були фотороботи. Я пам'ятаю, що в основній залі ми тільки готували виставку. Ми були в процесі монтажу. Перед початком війни я ще допомагала з монтажем. Було страшно... 24 числа ключі від цього «АРТпідвалу» ми передали жильцям цього будинку, які тут живуть зверху, щоб вони могли сюди спускатися і тут жити, тому що у цей район одразу почали прилітати ракети. Тут жили 11 сімей близько пів року. Ми не слідкували за цим вже, бо ми на початку війни віддали «АРТпідвал» людям. Тут вайфай, тут тепло, тут є все, щоб жити. Люди тут жили і все всім подобалося. Тут залишилися їхні речі на всяк випадок. Приміщення зверху закрили. На початку березня повилітали вікна, обладнання у стінах, підлога, – усе було зруйновано. Коли ракета потрапила у будівлю СБУ, то ударною хвилею усе було зруйновано у галереї зверху. Ми зібрали волонтерів із художників. Я тоді не була присутньою, бо 24-ого виїхала за місто. Тут була наша бухгалтерка, були художники. Вони забили усе фанерою. Співробітники зробили детальний опис і фото пошкоджень, зареєстрували їх у «Дії», надіслали також інформацію у Військову адміністрацію Харкова. На початку квітня галерея організувала суботник. Художники зробили усе так, щоб ніхто не міг залізти. Восени міська влада сказала, що є гроші на ремонт. 280 тис. гривень вона нам виділила, і ми змогли замінити вікна, стелі, ролети захисні зробити, двері. Тетяна Аркадіївна Тумасян, наша директорка давала багато інтерв'ю, і говорила, що вдалося ліквідувати майже усі наслідки від ракетних обстрілів.

Продовження додатка Ж

Коли був готовий ремонт, оскільки новини, яким було передано приміщення, міські, і вони мали право претендувати тільки на приміщення міське, то ми були закриті, бо Департамент культури закрив усі заклади культури в Харкові. Вони до нас прийшли і побачили, що у нас ремонт, і звичайно, що ми не могли сказати «ні», бо це новини, і вони будуть говорити про війну і допомагати людям, і це така «жертва» з нашого боку, що ми допомогли. Тоді було дуже багато розмов, і це не один місяць вирішувалося.

Катерина Фісун:

– Хто саме приймав перші рішення стосовно галереї? Чи можна говорити зараз про певні ролі працівників в умовах кризи?

Дарія Герасімова:

– Так. Всі рішення були за директоркою, бо вона – директорка. У місті з працівників галереї залишилися бухгалтер, були волонтери з художників і кураторів, вони нам допомагали, та прибиральниця. Вони багато чого зробили. Навіть в одному з інтерв'ю Тетяна Аркадіївна сказала, що Ярослава (бухгалтер) була як «директор на місці», тому що в той день, коли вивозили наші речі та заїжджала студія, перед цим були ракетні прильоти, не було ані світла, ані зв'язку, ані Інтернету. Як ти зв'яжешся з директором? Тому певні моменти вирішували саме на місці. У нас було багато друзів, знайомих. Навіть коли хтось проходив повз галереї, то допомагали нести речі, написали в новини, зібрали аудиторію...

Катерина Фісун:

– Чи мала галерея на початок війни уявлення, як саме діяти у випадку війни? Чи були якісь рекомендації, як діяти в ситуації кризи? Можливо тимчасові плани влади? Чи були якісь документи, на які можливо було орієнтуватися? Десь за два тижні до початку повномасштабного вторгнення усі говорили про можливу війну, ніхто не вірив, але усі ми перебували у страху. Чи була евакуація важлива для вашої галереї?

Дарія Герасімова:

– Ми як працівники галереї орієнтувалися на те, щоб зберегти життя в першу чергу. Ми зберігаємо життя своїх співробітників та усіх людей. Це було першочергово. У художника, який тут на той момент виставлявся, у нього були надруковані роботи. Він сам сказав: «Нехай висять». Друк можна переробити ще раз. Це не музейні картини. Робити висіли рік, але першочергово було важливим життя людей. Директорка з Департаментом культури і міською радою постійно на зв'язку. Ми – міські, нас завжди перевіряють. Ми чітко йдемо за правилами. Коли потрібно для укриття 50 літрів води, свічки, то у нас все по нормам. Ми робимо усе, що потрібно. «АРТпідвал» є у реєстрі укриттів.

Продовження додатка Ж

Катерина Фісун:

– Чи всі проєкти вдалося реалізувати галереї, які були заплановані на 2022 рік? Коли Ви відновили діяльність? Чи перероблювали свої плани?

Дарія Герасімова:

– Проєкта діяльність була запланована до війни. Усі плани, які були на «АРТпідвал» просто закрилися, тому що перед війною ми зробили "OpenCall". Ми відібрали проєкти, але не встигли їх показати. Ми закрили цей проєкт. Щодо виставок у верхньому приміщенні, то ми теж усе закрили. Перше, що ми почали роботи, це було у Чехії. Туди поїхала Тетяна Аркадіївна, яка була представником України. Це була виставка «Садівництво душі» з 12.2022 по 03.2023. Там було 10 різних держав. До цього часу ми не знали, що робити. Проте, ми не просто сиділи на місці, бо коли почалася війна ми перейшли в онлайн-режим. Ми постили де і що відбувається. Ми в онлайн-діяльності були з початку війни і до минулого місяця. «АРТпідвал» відкрився в минулому місяці. Тетяна Аркадіївна створила NFT-проєкт "CityX" разом з режисеркою у Сан-Франциско. Це була колаборація: Америка, Грузія та Україна. Про цей проєкт від початку і до сьогодні на нашому сайті є цілий розділ. Були масштабні заходи. Після Чехії була Польща, Познань. Тетяна Аркадіївна возила роботи харківських художників, які мали з Муніципальною галереєю контакти. Ця виставка була з 03.2023 по 04.2023 в галереї «Арсенал» – виставка «З міста залізобетону». Потім Тетяна Аркадіївна поїхала до США, де була презентація NFT-проєкту "CityX", основою якої став проєкт 2017 року «Місто ХА». Місія проєкту "CityX" – зберегти мистецтво України, показати його людям і допомогти українцям. Чотири події були у межах "CityX".

Потім мене відправили у відрядження до Польщі, я возила туди роботи з галереї "VOVATANYA", яка є нашим партнером. Місія виставки була дипломатична: ми підняли важливу тему про Харків, який він був до війни. Був фурор. Ми отримали багато гарних відгуків. Після цієї виставки було логічне завершення. Я познайомилася з людьми, які влаштовують благодійні аукціони, тому ми вирішили, що гарно було би зробити благодійний аукціон. Роботи ми залишили у Польщі. Благодійний аукціон називався «Мистецтво проти війни: допоможемо дітям Харкова». Він пройшов у Люблінському коронному трибуналі. Благодійний аукціон був 03.08.2023 року. Ми продали 5 робіт 2 авторів. Наші художники сказали, що потрібно допомогти дітям Харкова. Вони через благодійний фонд передали гроші. Це була чисто благодійна акція. На цьому ми завершили. Увесь цей період ми інформаційно писали про все в «Інстаграмі».

Продовження додатка Ж

Катерина Фісун:

– Діджиталізація стала актуальною темою в часи пандемії. Чи замислювалися про розвиток онлайн-інструментів. Чи маєте віртуальну галерею?

Дарія Герасімова:

– Віртуальної галереї у нас немає. Онлайн-виставки ми не робили. За час пандемії, коли дозволено було відкриватися, то ми слідували за дистанцією, сертифікатами. Активність була велика, необхідності робити «онлайн» не було. Це ж важка робота і фінансово затратна.

Катерина Фісун:

– Чи вже задумувалися про прогнозування діяльності галереї в умовах кризи, коли ми вже давно живемо в ситуації війни?

Дарія Герасімова:

– Ми сподіваємося, що нічого більше подібного не буде, але на прикладі того, що вже сталося, по-перше, ми залишаємо велику площу, не заставлену нічим. Якщо сюди прийдуть люди, то їм є де розміститися. Ми заправили вогнегасники. У нас є їжа на певний час для людей. Є світло і радіо, яке буде сповіщати про повітряну тривогу. Є лежанки.

Катерина Фісун:

– На Вашу думку, хто повинен нести відповідальність за збереження об'єктів мистецтва в ситуації кризи? Можливо органи виконавчої влади регіонального рівня або державного рівня? Чи були якісь програмні рішення МінКульту?

Дарія Герасімова:

– Якщо художник каже, що роботи можуть висіти, то вони залишаються. Художники залишають роботи на свій ризик. Ми можемо сховати ці роботи. Державні установи, думаю, мають нести відповідальність, бо ми ж міська галерея, та маємо міське керівництво.

Катерина Фісун:

– В інституціях культури розповсюджена посада культурного менеджера. Інколи культурний менеджер – це сам директор. Як відбувається у Вашій галереї? Чи культурний менеджер – це Ваша директорка, чи окрема посада зараз? Які у Вас обов'язки як у заступниці директорки?

Дарія Герасімова:

– Мабуть, ми більше зі «старої школи». Коли є директор, скоріше всього Тетяна Аркадіївна є таким менеджером. Щодо мене, то поради, зобов'язання, звіти, все, що стосується харківського ком'юніті, все що потрібно для комунікації – це моє завдання. Я сліdkую за цією галереєю. Я за неї відповідаю. У нас немає в галереї менеджера, бо в нас є директор, заступник директора, екскурсовод, бухгалтер як офіційні посади. Ми не маємо назви «менеджера».

Продовження додатка Ж

У нас є соцмережі, тому я і ще один хлопець займаємося усім, навіть дизайном. Ми між собою розподіляємо свої обов'язки і так працюємо. Галерея – це творчий простір, тому є творчі завдання. Проблем ніяких немає. Зробити афішу – це не складно. Щодо офіційних афіш, то у нас є партнери – фотограф, дизайнер. Дизайнер робить нам афішу, а ми робимо йому рекламу. Фотографи так само роблять нам фотографії, а ми їх просуваємо. Якщо для Інстаграму, то можна і самому зробити. Дивлячись, яка складність роботи. Наші пости повністю відображають нашу роботу, тому це і є нашою роботою. Наша діяльність повністю перейшла в Інтернет. Ми же повинні розуміти про що ми пишемо. Ми пишемо спеціалізовані пости, тому це – наша робота.

Катерина Фісун:

– Чи правильно я розумію, що перед галереєю не стоїть завдання її популяризації, бо вона і так відома?

Дарія Герасімова:

– Так, про Муніципальну галерею знають усі. Єдине, коли ми знову відкрилися, то потрібно було, щоб про нас згадали. У цілому ж, з популяризацією проблем немає.

Катерина Фісун:

– Які заходи, на Вашу думку, потрібні задля покращення діяльності сектора культури Харкова взагалі та в кризових ситуаціях, таких, як війна?

Дарія Герасімова:

– Після того, як ми відкрилися, нам стали багато писати і пропонувати колаборацію. Наприклад, дитяча підліткова організація, яка проводить лекції, і ми будемо наступного місяця робити таку колаборацію. Вони будуть приводити до нас дітей і розповідати про війну. Раніше ми таким не займалися, бо у нас була тільки виставкова діяльність. Проте, зараз для нас важливо, щоб у нашому просторі і у Харкові, нам зробили інструктаж, наприклад. Магази́ни нам також пишуть про колаборації щодо мерців і популяризації українського мистецтва закордоном.

Катерина Фісун:

– В умовах війни сучасне мистецтво стало відображати проблему української ідентичності та тему війни. Чи відобразилися, на Вашу думку, ці тематики у проєктах, які наразі просуває Муніципальна галерея?

Дарія Герасімова:

– Так, стовідсотково. Ми з початку війни були за те, щоб популяризувати мистецтво України, і проводити дипломатичну роботу закордоном. Наприклад, проєкт NFT був зроблений не тільки для того, щоб показати мистецтво українських художників, а й для того, щоб його

Продовження додатка Ж

зберегти, тобто у якості стратегії. Пам'ять залишиться, і люди будуть знати закордоном про те, що у нас відбувається. Ми змінили свої пріоритети. Ми просуваємо мистецтво харківських авангардистів. Закордоном я розповідала людям на прикладі картин про те, що в нас відбувається. Це потім публікувалося у новинах. Ми несемо це в маси. Також благодійний аукціон ми робили для того, щоб допомагати харківським дітям.

Катерина Фісун:

– Чи потрібний, на Вашу думку, кризовий менеджмент в секторі культури? І чи повинні бути менеджерські якості у працівника сектора культури?

Дарія Герасімова:

– Тепер розумію, що так. Я розумію, що скоріше така менеджерська функція у нас вже вбудована. Від директора, заступника до екскурсовода – ми усі цим займаємося. Світ змінюється, тому думаю, що якщо буде нова ланка – ведення нової діяльності в галереї і роздроблення обов'язків у галереї, можливо більш структуровано, то точно не буде погано. Ми наразі усі – кризові менеджери. Ми поки йдемо за старими поняттями.

Катерина Фісун:

– Сподіваємося, що нас усіх чекає цікаве культурне життя. Дякую Вам за розмову!

Додаток 3

Інтерв'ю з директором Наукового Центру «ЛандауЦентр» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Дмитром Ружицьким (29 жовтня 2023 р.)

Катерина Фісун:

– Вітаю, пане Дмитре! Які дії здійснював «ЛандауЦентр», що є відомим центром інтелектуального розвитку і дозвілля для харків'ян, з початку війни? У «ЛандауЦентрі» багато цінного обладнання. Як Ви сприйняли початок війни? Чи були у Вас думки про те, що можлива війна? Можливо Ви якось готувалися до цієї ситуації?

Дмитро Ружицький:

– Ні. Те, що війна можлива, це всі розуміли, але ми ніяк не готувалися до цього. Коли почалася війна я прийшов на роботу, і перше, що зробив, вимкнув воду, світло, перевірів, щоб не було ніяких пожеж. Перший місяць в університеті ніхто не працював. Ми приходили, щоб забити вікна і все. Більше ми ніяких заходів не вживали. На роботу повноцінним колективом ми вийшли вже десь у квітні, коли стало їздити метро і громадський транспорт. Ми наводили порядок тут, прибирали, продовжували працювати і готуватися до відкриття, яке, що правда, затягнулося надовго. Тобто ми відкрилися тільки у цьому році у червні. До цього ми самі виготовляли у Центрі експонати, обслуговували і ремонтували, щоб потім відкритися.

Катерина Фісун:

– Чи була потреба в евакуації експонатів? Чи було це нагальною потребою, або все можна було зберігати у помешканнях університету?

Дмитро Ружицький:

– Ні, було би складно, хоча в нас є приміщення нижче рівня землі. Комп'ютери. У нас був клас робототехніки, прилади ми спустили вниз з другого поверху і все. Розраховували тільки на те, що ми знаходимося у напівпідвальному приміщенні. Зверху так, ми прибрали усе цінне.

Катерина Фісун:

– У Вас є певний кадровий склад. Коли почалася війна, то Ви координували дії? Скільки працівників залишилося після початку війни? Як змінилася їх кількість? Чи тільки Ви приймали рішення, або якісь були ролі в колективі?

Дмитро Ружицький:

– У мене було в штаті шість працівників. Нас залишилося фізично три особи. Я, мій заступник, який зараз волонтер, і лаборант. Наразі нас троє, але студенти приходять як

Продовження додатка 3

волонтери. За це вони не отримують заробітну плату, але із задоволенням приходять. Вони конструюють різні речі та займаються творчою роботою. Допмагають приймати людей у залі.

Катерина Фісун:

– «ЛандауЦентр» підпорядковується університету, це його структура. Чи були якісь рекомендації щодо того, як діяти в умовах війни?

Дмитро Ружицький:

– Особливо ні, бо є директор – я, і якщо мені все зрозуміло, то ми вжили усіх заходів: забили вікна, закрили все, не проводили заходи. Тому таких питань не виникало, хоча зв'язок зі своїм керівництвом я підтримував. Складного не було нічого.

Катерина Фісун:

– Ви сказали, що вікна були пошкоджені. Університет допоміг з цим?

Дмитро Ружицький:

– Так, нові вікна стоять. Практично все, що вилетіло, замінили.

Катерина Фісун:

– Чи є у «ЛандауЦентру» діджиталізовані ресурси? Чи Ви щось плануєте зробити у цьому напрямку?

Дмитро Ружицький:

– Ковід вдарив по нам більше, ніж війна, тому що війна – ситуація, але до цього був ковід. Коли почалася війна, для нас не було вже сутнісної різниці, бо коли був ковід ми втратили усіх школярів, екскурсії, яких було багато, а коли їх багато – йде процес. Щось ламається і ми робимо щось нове. А коли був ковід, стало зрозуміло, немає для кого рухатися. Відповідно, надходження стали мізерними. Тому після ковіду було не так, як раніше. У школи діти не ходили.

З приводу діджиталізації, так, колись була ідея зробити 3D-екскурсію по «ЛандауЦентру». Ми хотіли це зробити, але щось не так пішло. Це було років 3 назад. Насправді, коли я дивлюсь подібні заклади, рідко у кого на сайті є 3D-екскурсія, тому що це одразу нівелює відвідуваність. Зараз люди багато сидять в Інтернеті, тому це може замінити «живий» похід. Тому більшість викладає відео у вигляді реклами. Опис у нас є на сайті та Фейсбуці. Можливо витратити кошти, і зробити у мережі віртуальний музей, але реально це не працює. Наприклад, у нас є експонат «Вакуум». Це три досліди про те, як саме себе поведуть три закони у вакуумі. Ми коли його проєктували, зіткнулися з такою цікавою річчю: є ситуація, коли вода у вакуумі кипить при температурі 40 – 50 градусів, в залежності від розрідженості, але насправді вона не кипить, просто з неї виходить газ. Коли ми це робили, то виявилося, що це можна зробити один-два-три рази, а більше кипіти не буде, бо газ вийшов. Якщо це робити

Продовження додатка 3

віртуально, можна подумати, що вода кипить кожний раз постійно. Ти не переконаєшся у тому, що такого не може бути. Зникає сенс у цьому. Тому краще, коли ти приходиш і розумієш.

Катерина Фісун:

– Цікавий приклад. Які найцінніші експонати Ви маєте у Центрі?

Дмитро Ружицький:

– У нас найцінніших немає. Вони цінні, так, бо в них вкладена праця. Є не найцінніше, а найзахоплююче. Це видно по людям, скільки разів вони підходять до експонату. Ми виходимо завжди з того, щоб це було цікаво дітям. Існує проблема у проєктуванні – це захистити відвідувача від експоната, наприклад, використання струму вище за 220 вольт і, навпаки, захистити експонат від відвідувачів, тому що більшість намагається вивести його з ладу. Це буває часто.

Катерина Фісун:

– Яке джерело фінансового, матеріально-технічного забезпечення Ви маєте? Це кошти університету, чи гранти? Як було до війни, і як змінилася ситуація після?

Дмитро Ружицький:

– Коли відкривали «ЛандауЦентр», то вихідним було те, що це структура університету, що був організований за сприяння «Асоціації випускників, викладачів і друзів Каразінського університету». Університет надавав приміщення і персонал, а члени асоціації залучали людей. На сьогоднішній день після війни ми шукаємо гранти, вони могли би бути, але поки ми нічого не отримували. Тобто експонати послідовно ми самі можемо робити, але у глобальному плані, маючи давно «Проект розвитку Центру». Останній раз ми писали презентацію для міста, що займається залученням інвестицій для міста Харкова загалом – комерційних і некомерційних інвестицій. Туди ми також подавали, але поки ми ще не отримали ніяких звітних коштів. Що таке грант? Це потрібна креативна людина, яка буде писати і просувати, бо це окрема робота. Для мене, наприклад, не зовсім зрозуміло, [як правильно писати].

Усі європейські фонди розвитку орієнтовані на Європу, – на себе. Хоча нас запрошували рік тому у Польщу на форум, спроби невеликі ми робили. І при університеті створений фонд «Фундація», що збирає кошти на реконструкцію спорткомплексу і реконструкцію закладів, які окремо знаходяться.

Катерина Фісун:

– Для сфери мистецтва, навпаки, багато можливостей, колаборацій з міжнародними центрами мистецтва, або більше грантових можливостей для українських митців і працівників, що працюють на Україні. Ви ж говорите, що навпаки, у війну для Вашого Центру таких можливостей не побільшало.

Продовження додатка 3

Дмитро Ружицький:

– Ні. Одна справа, коли університет робить якісь кроки, намагається залучити кошти від держави. Вони залучаються на першочергові завдання. Наприклад, є Музей природи, Музей археології, що орієнтовані на збереження культурних цінностей. Тобто орієнтовані програми на збереження цінностей культурних, історичних та інших.

Катерина Фісун:

– Дуже цінне зауваження. Тобто діяльність цих фондів різна з різних сфер (мистецтво, техніка, наука), і допомога є неоднорідною за сферами. Все ж таки, квитки і вхід у Ваш Центр платний за демократичну ціну. Ці кошти, які Ви отримуєте за відвідування, як вони впливають на Центр?

Дмитро Ружицький:

– Їх вистачає на обслуговування Центру. Зараз мало відвідувачів. Насправді, багато пускаємо безкоштовно. Школи пишуть листи і просять екскурсії.

Катерина Фісун:

– Робототехніка, фізика... Це ж такі перспективні галузі. Невже у міської, регіональної влади не було ніяких пропозицій для якихось колаборацій, фінансової допомоги з благодійними, громадськими організаціями?

Дмитро Ружицький:

– Існує інвестиційний комітет як структура міської влади, що підпорядковується міській голові, яка займається залученням інвестицій у місто Харків. У них теоретично були інвестори, які хотіли вкласти гроші у деякі комерційні і некомерційні структури як зворотні інвестиції. Ми написали програму. Ми були привабливі з точки зору зворотніх інвестицій. Тобто місто нам пропонувало, воно піклується. Вони зібрали інформацію. А далі вже хтось вирішив: чи цікаво це, чи ні. Щодо громадських організацій, то пожертвами ми не займалися. Все ж таки, краще коли цим займається якийсь фонд, і він розподіляє кошти в університеті. Це правильно.

Катерина Фісун:

– Питання щодо проєктної діяльності Центру. Що плануєте надалі, бо ми пристосувалися жити в цій реальності. Як думаєте, що цікавого чекає на «ЛандауЦентр»?

Дмитро Ружицький:

– Поки ми замислюємося про те, що будемо робити, коли закінчиться війна. Ми просто далі працюємо. Наші співробітники конструюють різні речі, всі чимось займаються, комусь допомагають. У нашому уставі написано, що ми повинні сприяти розвитку науки в Каразінському університеті. Саме в Каразінському університеті. Це головне. Була ідея,

Продовження додатка 3

представляти на нашій території факультети університету. Якщо це факультет фізики, то ми можемо надавати площадку безкоштовно для того, щоб вийшли студенти. На День відкритих дверей школярі спочатку приходять до університету, а потім приходять до нас. Вони тут вже розважаються. Це добре, коли людина розуміє, що тут цікаво.

Катерина Фісун:

– Хто, на Вашу думку, повинен нести відповідальність за об'єкти науки, мистецтва, техніки, які знаходяться в закладах? Це повинні бути тільки керівник, чи структура, якій підпорядковуються? Чи потрібна відповідальність регіональної влади? Чи потрібні антикризові програми? Чи є кризовий менеджмент виключно проблемою закладу? Які Ваші думки з цього приводу?

Дмитро Ружицький:

– Якщо це не культурні та не історичні цінності, то антикризове управління може бути на місті в університеті. Якщо ж навпаки, то це повинні бути асоціації, які допомагають. Наприклад, коли в Чехії зрозуміли те, що є проблеми з культурною спадщиною, то «Асоціація музеїв» допомогла упакованням, грошима та іншим, а також рекомендаціями, як їм зберегти культурні цінності. Існують речі, які потрібно консервувати. Якщо це є в Чехії, то це, напевно, повинно бути і у нас. Повинна бути асоціація, яка буде розуміти, що з цим робити... Це повинна бути структура, яка розробить дії у разі криз: ураганів, війн, землетрусів. Міське управління повинно також розуміти, що необхідно робити.

Катерина Фісун:

– Що саме необхідне «ЛандауЦентру» для того, щоб покращити його діяльність з огляду на спроможності органів влади та органів, яким він підпорядковується?

Дмитро Ружицький:

– Фінансове забезпечення зі сторони міської влади. Принаймні, вона намагається шукати інвесторів у місто Харків, але коли саме знайдуть, то це – не відомо. Зі сторони університету усе зрозуміло. Що він може робити, то він робить. З університетом проблем немає ніяких. Про нас він точно не забуває. Коли потрібен був генератор, його надали. Зараз все оперативно вирішується. Університет зацікавлений у тому, щоб ми працювали, а не зачинялися.

Катерина Фісун:

– Чи потрібні фахові менеджери нашим закладам культури і науковим центрам? Чи вистачає зараз вам працівників, які би могли організувати інших, проявити управлінські здібності? Як Ви оцінюєте перспективність менеджерства у сфері розвитку культурних і наукових центрів?

Продовження додатка З

Дмитро Ружицький:

– Так, потрібні. Вони є. Часто потрібний ребрендинг, брошури, допомога у залученні грантів. Достатньо людей, які знаходяться в університеті, людей, які розуміють, що потрібно робити. Можна завжди звернутися до університету. Головне розуміти, що саме ти хочеш. До проректорів завжди можна звернутися, які нададуть контакти спеціалістів.

Катерина Фісун:

– Про «ЛандауЦентр» багато хто знає. Проте, Ви, все ж таки, час від часу займаєтесь просуванням Центру?

Дмитро Ружицький:

– До ковіду нам це не було потрібно. Якщо були канікули, був великий потік школярів. Коли почався ковід, у нас почався різкий спад відвідуваності. За два роки ми багато оновили, але потім почався ковід.

Харків – велике місто. І ще є сусідні області. Був гарний досвід, коли побудували дорогу з Харкова у напрямку Сум, і одразу з'явився науковий туризм. Тур-агентства відвідували парки і наш центр. Ми підпадали під цю категорію. Студенти допомагають з ідеями. Ми хотіли зробити на другому поверсі сучасну майстерню, майданчик із сучасним обладнанням, комп'ютерами і клас у тому числі. Тоді ми могли би запрошувати наших студентів, які б робили те, що хотіли. Зараз це також є, але не масово, а в одиничних випадках.

Катерина Фісун:

– Дякую Вам за розмову!

Додаток И

Інтерв'ю з директором Державного музею природи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Ростиславом Лунячком (18 жовтня 2023 р.)

Катерина Фісун:

– Доброго дня, пане Ростиславе! Розкажіть, будь ласка, як Ви сприйняли початок війни і її вплив на долю музею?

Ростислав Лунячек:

– Як і всі мабуть. Це був великий шок. Ще більшим шоком для мене було те, що у нас майже через два дні музей залишився сам на сам, не було ніякої охорони, нікого не було. Вже по Харкову було чутно, що з'явилися мародери. Потім був обстріл нашої Облради, і тоді у нас також було пошкоджено частину вікон, які виходять на вулицю. Можна було легко проникнути до музею. Нам пощастило, бо ряд наших працівників живуть неподалік від музею. Я відчував те, що щось буде. І 22-го лютого провів невеликі збори, на яких я розтлумачив усім нашим співробітникам, що треба робити. Частково ми сховали цінні експонати ще до 24-го у підвали, де вони були захищені метровими стінами від можливих вибухів. Наші співробітники зрозуміли, де найкращі умови для того, щоб сховатися від цих обстрілів.

У нас є з однієї сторони музею підвал, де немає навіть вікон, де стіни близько метру. Тому працівники туди переселилися, зробили з підручних інструментів і матеріалів якісь ліжка. На полу дехто спав, на фанері та іншому. Тому музей все одно був під охороною. Наші співробітники тут накопичилися, і коли я приїхав десь 2 – 3 березня, тут жили близько 10 наших співробітників, які охороняли музей, і в основному з вулиці Данилевського, де у нас дуже легко було проникнути у музей, бо там не було нічого цілого. Ми найближчі два-три тижні знайшли деякі матеріали, ми всі разом придбали руберойд, взяли наші старі стенди. Потім вже старих не вистачало, взяли вже нові стенди і забили вікна, які були розбиті на першому поверсі. І тоді стало краще, бо окрім того, що могли залізти туди, було дуже холодно. Як Ви пам'ятаєте, у березні були дуже холодні ночі, десь мінус 15. Ми дуже боялися, що наша система опалення може замерзнути, якщо будуть вибиті вікна. Потім знайшли старі ковдри, і підручними матеріалами позабивали усі дірки, що були. Частково дах був у поганому стані, шифер поїхав, але ми забили. Головне, що ми зберегли як опалення, так і зберегли комунікації, щоб вони не полопалися від морозу.

Потім, коли ми майже все полагодили, у квітні у неділю був сильний приліт. З двох боків музею прилетіли два снаряди, і у нас близько 10 діорам було розбито сильно, а пошкоджено,

Продовження додатка И

мабуть, 20, і близько 20 вітрин. Дуже сильно постраждав перший поверх, відділ геології, де було все розбито з двох боків, і тепер така ситуація залишилася, бо в нас немає необхідної кількості скла, щоб все зробити. Ми зараз майже повністю відновили другий поверх, де теж були розбиті діорами, вітрини, мабуть тільки дві залишилися не завершеними, теж скла немає, а інше ми все зробили. Після квітневого обстрілу було багато роботи, і силами співробітників ми лагодили. Майже усе літо ми отримували допомогу від наших спонсорів, від університету, від волонтерів, привозили з Києва плівку. Нас на той час було дуже мало, більшість співробітників були евакуйовані до Західної України і до Польщі, Німеччини. Нас було близько 8 – 9 чоловік, і 4 було чоловіка, які могли виконувати роботу інструментами, і ми забивали ці вікна.

Потім влітку нам університет дав машину з підйомниками, і ми змогли на третьому поверсі величезні вікна по 6 – 8 кв.м. з вулиці забити. Поступово всі вікна були забиті і зовнішні і внутрішні, окрім того все було зашпакльованим. У нас напередодні війни був ремонт, і нашими ремонтниками було залишено кілька кілограм шпаклівки, і ми змішали з гіпсами, і замазали усі тріщини, і зиму ми пережили. Ми дуже тепло прожили усю зиму, порядку 16 – 18 градусів тепла було, для війни це дуже тепло. Крім того, наші волонтери з Києва, які займалися забезпеченням музеїв, надали нам один осушувач. Один ми отримали від швейцарського об'єднання "ALIPH", що займається охороною культурної спадщини у місцях, де проводяться конфліктні дії, в тому числі військові. Вони нам надали грант, і ми купили плівку, інструменти, обігрівачі, вентилятори, акумулятори, усе необхідне для того, щоб пережити зиму. Тому ми, що потрібно було, осушили. Окрім того, після обстрілу, як ми потім дізналися, постраждала наша система опалення. Зараз на нашому горищі її повністю міняють, бо у листопаді – грудні в нас труби полопалися, і всі три поверхи були затоплені, впала у деяких місцях стеля, постраждали опудала, і зараз, якщо все буде добре, до початку листопада усі роботи будуть закінчені. Будемо з оновленою системою опалення.

Катерина Фісун:

– З точки зору управління Ваші працівники могли ефективно самоорганізуватися? Чи виконували вони певні ролі?

Ростислав Лунячек:

– На початку війни у перші п'ять діб вони самі організувалися. Наша співробітниця, яка живе поряд з музеєм, все організувала, і всі добре справлялися з усіма проблемами поки я зміг добратися до машини і доїхати до музею. Люди, які тут працюють, працюють у музеї десятки років. Вони все знають так само гарно, як і я.

Продовження додатка И

Катерина Фісун:

– Чи замислювалися над евакуацією музею?

Ростислав Лунячек:

– Так, ми замислювалися. У нас було все упаковано. Особливо ми переживали за тендітну групу комах, бо в нас їх більше 100 тисяч, і вони дуже бояться тряски, температурних перепадів, волога також на них негативно впливає. Окрім цього, у нас є дуже цінна група мінералів. Це ще подарунки університету XIX століття. Все це ми заховали, приготували, але потім зрозуміли, що евакуація для нас не готується. Потім ми почали вивчати історію евакуації, і зрозуміли, що з евакуації половина експонатів може не повернутися. Як у нас було у Другу світову війну з нашим Історичним музеєм, коли половина експонатів по дорозі до музею, коли назад їхали, десь зникла. Частина їх опинилася у Києві. Ми швидко зрозуміли, що якщо наші Збройні сили відстояли у перші тижні Харків, то краще буде все тут у наших підвалах залишити, аніж потім будемо шкодувати, що частину цінних експонатів ми втратили.

Катерина Фісун:

– У закладах культури взагалі повинні бути плани евакуації. Це внутрішнє питання кожного закладу, але чи були документи за якими можна було діяти, і чи були якісь рекомендації вищих структур щодо максимального збереження колекцій і кадрів?

Ростислав Лунячек:

– Ні, рекомендацій не було куди евакуювати експонати. Були рекомендації громадянської оборони куди евакуювати співробітників, де їх збирати. Щодо евакуації експонатів була повна тиша, ніхто нічого не казав: як евакуювати, куди, у чому.

Катерина Фісун:

– У Ваших фондах близько 250 тисяч різних експонатів. Є групи і колекції, які потребують спеціальних температур. Чи не так?

Ростислав Лунячек:

– Так. Нам подарували два осушувачі повітря волонтери. Крім того, тепловентилятори вмикали у такі періоди, коли з 8 березня відключили опалення і до 1 травня ми підігрівали, щоб була температура близько 15 – 19 градусів тепла. Це – найкращий інтервал, бо якщо температура дуже низька, то дуже різко росте вологість повітря, і у метелика, який сидів, крильця стають тяжкими і падають. Метеликів у нас є багато тропічних.

Катерина Фісун:

– Чи є такі експонати, які не підлягають евакуації, якщо б навіть евакуація відбулася?

Продовження додатка И

Ростислав Лунячек:

– Звісно. У нас є величезні скелети. Наприклад, кит 22 метри. Його неможливо евакуювати. Такий самий морж – теж величезний експонат. У нас величезні експонати, які стоять у діорамах, і їх неможливо звідти забрати. Для того, щоб забрати, потрібно витягти скло, яке кілограмів 300 мабуть важить, і його треба з рамою витягувати. Треба спеціалістів знайти, і це неможливо. Багато таких експонатів, які неможливо евакуювати.

Катерина Фісун:

– Спитаю про діяльність університету щодо музею. Які дії були здійснені університетом стосовно музею з початку війни?

Ростислав Лунячек:

– В університеті у перші місяці війни майже нікого не було. Були охорона, служби, які підтримували життєдіяльність. На нашу радість був проректор Блиндюк Василь Степанович, який допоміг у перші місяці дуже активно. Він долучився до наших проблем, і перші 30 – 40 листів OSB він нам надав, щоб ми забили перший поверх, і щоб ми могли спокійно спати. Ми забили усі вікна першого поверху, потім нам вдалося своїми силами знайти старенькі решітки на вікна, які ми переробили для наших вікон. На вулиці Данилевського, де в нас дуже низькі вікна, де ніяк не охоронялося, ми зробили решітки. Це була головна від університету допомога, що нам надавали матеріали, і ми могли щось забити. Потім нам дали старі парти, столи, шафи, і ми теж це пустили на вікна уже і на другому поверсі. Потім дали нам машину з підйомниками, яка в нас була троє діб. Це дуже великі кошти для університету – винаймати машину. Також дали нам на один день фахівців, які підлатали труби, що йдуть з покрівлі, щоб вода не бігла по стінам і вікнам. Це – основне, що зробили.

Катерина Фісун:

– Загалом діяльність музеїв і галерей, закладів культури змінилася ще з початку пандемії COVID-19, коли постало питання створення різних онлайн-баз, або віртуальних музеїв. Чи замислювалися Ви над створенням, наприклад, віртуального музею?

Ростислав Лунячек:

– Ми не тільки замислювалися, а й зробили перед ковідом 3D-музей. Сайт музею наш відкритий, на якому є 3D-панорами. Проте, коли ми це робили, ми робили не всі наші колекції (моделювали), не всі наші зали. Ми зробили, щоб це було цікаво, і щоб у людей, після того, як вони подивляться, виникало бажання прийти до нас. Бо якщо все гарно показати, може ніхто й не прийти.

Продовження додатка И

Катерина Фісун:

– Які проблеми, на Вашу думку, найбільше характеризують культурний сектор Харкова після початку війни? Хто повинен відповідати за спасіння інституції і за евакуацію експозицій? Які заходи потрібні для поліпшення діяльності сектора культури Харкова в умовах війни? В умовах майбутньої відбудови?

Ростислав Лунячек:

– Зараз потрібно насамперед забезпечити зберігання, температурно-вологісний режим експонатів. Крім того, потрібна якась реставраційна робота, а для неї потрібні матеріали. Щоб зберегти те, що є, потрібно робити ремонт споруди, і потрібно підтримувати температурні режими. На третьому місті – це спасіння наших експонатів від комах. Тобто основні завдання – це збереження колекцій, ремонти і кошти.

Катерина Фісун:

– Музей підпорядковується університету як структура. Є Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство освіти і науки, міська влада. Хто повинен бути відповідальним за виживання музею?

Ростислав Лунячек:

– Міська влада, якщо подивитися з офіціальних точок зору, не має права, навіть, допомагати, бо бюджетні кошти – це харківські кошти для підприємств Харкова. Ми теж бюджетна організація, але належимо до Міністерства освіти і науки. Тому потрібно, щоб цим займалося Міністерство освіти. Знову ж таки, Міністерство культури повинно якось це організувати, щоб Міністерство освіти і науки мало якесь бачення того, як це має бути.

Катерина Фісун:

– Це бачення повинно бути оформлене у документах?

Ростислав Лунячек:

– Так, це повинні бути документи, щоб визначити місця куди ми повинні евакуюватись, подумати, яким транспортом, щоб по дорозі половина експонатів не була розбита. Наше завдання цьому сприяти, але ми повинні скласти списки і підготувати те, що потрібно для евакуації. Окрім того, для евакуації потрібні спеціальні матеріали, ящики, поролон і багато чого. Це робота дуже довга. І якщо буде якась евакуація, то, мабуть, потрібно буде евакуювати, в першу чергу, найбільш цінні експонати, тому що той самий ведмідь є у будь-якому музеї і не найбільш цінний експонат. Проте, наприклад, є у нас така птиця «Мандрівний голуб», який зник. Останній екземпляр вмер на початку XX століття. Таких птахів немає. У нас є його опудала, вони дуже рідко зустрічаються. В Україні їх, мабуть, два: у нас і в Києві.

Продовження додатка И

Такі речі потрібно зберігати в першу чергу. Евакуйовувати у надійні руки, щоб вони потім повернулися, а не зникли.

Катерина Фісун:

– Як Ви вважаєте, чи потрібні сектору культури фахівці з кризового менеджменту? Або кризовим менеджментом повинні займатися всі працівники, або тільки директори і керівники? Або це повинна бути окрема посада?

Ростислав Лунячек:

– Я думаю, що це не потрібно. Усі співробітники зрозуміють що, коли і як їм робити. Проте, всі співробітники, починаючи з директора, чекають, що їм розкажуть, що саме потрібно робити. Повинні бути вказані не тільки терміни, а й засоби, завдяки яким можна вирішити питання. Усі музеї це роблять самі, але якщо немає ані ящика, ані матеріалів, то як ми це зможемо упакувати і куди?! Війна почалася, і добре що у нас був картон, ДВП, стенди, співробітники, ковдри, і в нас залишилося опалення.

Катерина Фісун:

– Будемо сподіватися на поступове відновлення нашого життя. Щиро дякую Вам за розмову!

Додаток К

Інтерв'ю з директоркою Музею археології Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Іриною Шрамко (5 жовтня 2023 р.)

Катерина Фісун:

– Вітаю, пані Ірино! Ми знаємо, що інституції культури переживають складні часи. З початку війни більшість закладів стикнулися з відсутністю чіткої програми дій в ситуації кризи, особливо такої, як війна. Музей археології зберігає велику кількість експонатів, унікальних колекцій, старожитностей, і виникає багато запитань, пов'язаних з тим, як інституція відреагувала на війну. Як Ви сприйняли початок війни?

Ірина Шрамко:

– Ми були у метро у перші обстріли. Потім вирішили зайти сюди про всяк випадок. Коли ми сюди прийшли, то побачили, що наші фонди залиті водою. І коли ми відкрили, то там води було метр п'ятдесят, півтори полки. Знахідки плавають, прилади плавають... І почалась проблема викачування води. Страшно.

Університет вирішував, по-перше, загальні питання, він не може опікуватися окремо кожним музеєм. Нам допоміг Куделко Сергій Михайлович, Центр краєзнавства. Він нам допоміг в Облраді зі знайомими, щоб нам викачали воду, тому що залили не тільки наші фонди. Виявилось, що коли був приліт 1-го, були пошкоджені труби опалення. Під землею, де метро, вібрацією очевидно. Вода з тріщин пішла сюди під університет. Тут волонтерів було багато, і кожен займався своєю справою. Звісно, нам прийшлося вирішувати. Дзвонити декану, усім, кому ми могли. Допоміг і Роман Кравченко. Ми спочатку вручну триста відер води намагалися викачати, але потім ми зрозуміли, що це таке. Тому що їх там набагато більше. Вона увесь час прибувала. Така була проблема. Війна була не очікувана, оскільки тільки перед війною ніхто таку проблему, такий аспект не передбачав.

Було зрозуміло, по-перше, що нічого вивозити не можна, оскільки досвід багатьох музеїв показує, що якщо виводити щось (коли Друга світова була), наш Історичний музей і університетський музей (у нас були чудові колекції) підготувалися до евакуації, і у ста кілометрах від Харкова потяг розбомбили. Все. Університет все втратив і ми все втратили, тому що, якщо ми щось намагаємося врятувати, вивезти, то потрібна людина відповідальна, яка буде супроводжувати вантаж. Повинна бути уся логістика перевірена. Кінцевий пункт, де це буде зберігатися, щоб там ніхто не викрав.

Є й інші приклади, коли назад колекції не повертаються, або осідають в тих музеях, куди їх вивезли. Ця процедура повернення потім дуже складна, тим паче якщо ми закордон

Продовження додатка К

вивозимо. Все не так просто, як здавалося би, а в нас колекція – 300 тисяч на зберіганні. Таких музеїв по Україні не багато. Полтава ще, великий музей у Сумах. Щоб вивозити, потрібні фінанси, транспорт, організація і люди, які будуть наглядати за цією колекцією і забезпечувати її повернення назад. Колектив – шість основних співробітників, з яких двоє з маленькими дітьми, зберігачі під Золочевом знаходилися, в Полтаві. Одна співробітниця ще до війни взяла за свій рахунок [відпустку], і так і не повернулася, і досі її немає.

Заздалегідь ми не можемо нічого нікуди вивезти, тому що, по-перше, потрібні фінанси, і достатньо великі, а також прилади. Це зараз ми через "ALIPH" (Міжнародний альянс) ящики виписали різних розмірів. А так, вони всі – у фондах. Все стоїть на полицях. Ось прилітає ракета, ворог підходить до Чугуєва, наприклад. І що робити? Куди ми що вивеземо?! Ми з тих полиць поки будемо знімати у ті ящики, тиждень мінімум потрібний, коли в тебе така [велика] колекція. У нас є багато науково-унікальних речей. Більська колекція наших розкопок, наприклад. А тут же війна, і ще цей залив був, тому ми до квітня сушили колекції. Є унікальні речі, реставратор приходив. Університет вирішував багато проблем, але він не може охопити усе.

Ми думали про те, що зробити. 23 лютого ми з нашими співробітниками прибрали з експозиції усі золоті та срібні предмети, цікаві артефакти, унікальні у нас є, і глиняна пластика. У кожному періоді є свої речі унікальні, їх можна по пальцям перерахувати взагалі по Україні, або навіть у Східній Європі. Вони не обов'язково із золота. Не все то золото, що блищить. Особливо, в археології. Різні кістки та інше. Ми все це зняли і сховали, у фонди вниз віднесли. Фонди в нас глибиною 8 метрів, і добре, що сам музей у підвалі знаходиться, і безпека є.

Це те що ми зробили, а основна експозиція залишалася на місці, тому що ніхто не очікував, по-перше, на те, яким буде ступінь обстрілів, і відношення ворога до спадщини. Коли вже наступила така реальність, всі зрозуміли, що це складніше, ніж очікувалося. Тому ми почали налагоджувати контакти з Центром порятунку (Львів). Це були перші, хто надіслав нам допомогу. Дуже важливу допомогу, яка дала нам можливість зняти постійну експозицію. У квітні ми отримали перші пакувальні матеріали.

Ще один потужний був обстріл у квітні, коли у нас усі вікна повибивало, ми знову клейонками закривали. Університет теж без скла стояв. Усю зиму ми ходили по розбитому склу, потім почали прибирати. У цьому була небезпека. Від вібрацій стали падати знахідки з кріплень. Тому ми поступово утрюх зняли цю експозицію. Насилу, але відкрили вітрини, бо вітрини важкі. Знесли усе у фонди, тому що Центр порятунку надіслав нам спеціальні пакувальні матеріали, коробки, скотчі, куди їх перепакувати можна було, бо вони не були на це розраховані. Це ж були постійні експозиції. Ми прибираємо, але щоб знімати, то – ні. У нас

Продовження додатка К

зафіксовано, сфотографовано де що було. Зараз ми скануємо 3D, бо отримали сканер. Проте, усе передбачити було неможливо.

Катерина Фісун:

– Чи правильно я зрозуміла, важливо, що певної логістики дій не було, як саме діяти у ситуації війни?

Ірина Шрамко:

– Так, бо був не зрозумілий конкретний ступінь небезпеки. Детальної логістики що робити не було. Принципи і стратегія були. Фонди у нас надійні. Обстріли не загрожують абсолютно. Ми могли б ще з інших музеїв щось у себе ховати. Проте, ніхто не передбачав, що залле вода, яка пішла з міста під землею в підвали університету, то нічого би і не було. Ми у фондах навіть не чуємо обстрілів. Там ще безпечніше, ніж у метро. Ми потім у серпні тут жили в університеті, ночували у підсобці, тому що вдома неможливо було, постійно обстрілювали. У музеї ми могли спостерігати кожного дня за усім станом речей. Нам було трохи легше, бо ми поряд живемо за Держпромом. Нам не треба було через усе метро йти, як Костя (співробітник) йшов дві з половиною години по тунелях метро, якщо там ще пропускали охоронці.

В Україні взагалі немає методики евакуації біологічних (зоологічних) колекцій. Друга проблема: куди вивозити? Скрізь небезпека. Експонати можна закопувати десь, але вивозити – це дуже складно, бо ніхто не знає, яка на місці буде ситуація. Коли будуть прильоти, то хто буде рятувати чужу колекцію? Усі кинуться свою колекцію рятувати. Я вважаю, що університет що міг тут зробити, то нам допомогти. Ми з «ALIPH» зв'язувалися, і німці і швейцарці нам окремо потім осушувачі і сканер прислали. Те, що ми просили, нам все надіслали. І ми зараз займаємося оцифруванням. А архів куди діти паперовий? Єдиний порятунок, і цим зараз багато музеїв вже займаються, це – оцифрування, бо якщо той артефакт розіб'ють, то у нас він буде відсканований. Зараз вже у нас більше ста експонатів відскановано.

Катерина Фісун:

– Чи думали Ви над розробкою віртуального музею?

Ірина Шрамко:

– Можна було би зробити віртуальний музей. Потрібна програма для музею для швидкого пошуку, щоб за експонатами можна було спостерігати, їхній стан відмічати. Нам потрібні технології. Як археологи ми розуміємо, що якщо ми займаємося грецькою античною керамікою, то ми повинні підготувати каталог. Усі музейні колекції, артефакти археологічні і картини, де є мазки, потрібно вивчати, виділяти гроші, щоб з них брати всебічно усю інформацію наукову для аналізу хімічного, спектрального, металографічного. Все зробити: сканувати, замальовувати. А ще краще, щоб зберегти археологічний експонат, – опублікувати.

Продовження додатка К

Це – захист від крадіжок, бо ми можемо довести, що це наш експонат. Тому з музейними колекціями все не так просто. Це треба мати всеукраїнське підземне сховище, щоб там кожен музей мав свою сейфову кімнату. Директори музеїв ховають хоча б у підвалах, щоб не прилетів снаряд, тому що у музеях такого нічого немає.

Картину Рєпіна, наприклад, просто оцифрувати, – це не достатньо, тому що картину потрібно мати, – оригінал, а не копію. Добре, що ми картину цю всі добре знаємо – «Запорожці пишуть листа...», але унікальність цього артефакту саме у збереженні його оригіналу. Проте, кожному музею цю логістику прорахувати складно, оскільки, наприклад, нам потрібні для евакуації ящики, орієнтовно близько для 3000 одиниць експонатів, і це не 10 експонатів, які можна перевезти своєю машиною. На мій погляд, це повинна бути, як мінімум, регіональна, або Харківська обласна рада.

Катерина Фісун:

– А чи допомагали Вам волонтери?

Ірина Шрамко:

– Волонтери допомагали дуже багато ті, які тут були. Електрику проклали, бо все було залите водою. Ми пов'язані з центральним опаленням, а його відключали, тому що були вибухи, і скрізь, коли навесні температура впала, усе замерзло, і у період вибухів було мінус 15. Зараз у нас вже все в порядку. Зараз ми вже скануємо і думаємо, що далі. Проте, вивозити це дуже ризиковано без супроводу, без підготовленої бази.

На мій погляд, університет у всьому у чому міг, він нам допоміг. Нам електрику полагодили у фондосховищі, щоб можна було працювати. Теплову пушку другу спустили. Навіть восени ящики з водою знаходили, які раніше не побачили. Знахідки дуже дрібні, їх теж треба висушити. Безлюдівський клад – більше 1000 монет. Усе паперове упакування ХІХ століття розмгло. Кожну пінцетом виймали, а це – час йде, а воно все мокре. Все передбачити неможливо. Не в кожний ящик влізе амфора метр п'ятдесят, або Херсонські стели з каменю, їх неможливо переносити. Вони унікальні, але дуже важкі. Стела пережила й минулу війну тільки тому, що її нікуди не перевозили. Її кинули на горищі, там вона пролежала війну, і після війни її на горищі знайшли. Це один із перших експонатів музею археології 1807 року, який подарував граф Потоцький університету. І він пережив ту війну. Тому перевезення туди й назад – це не вихід. Я вважаю, що вихід – це робити бомбосховища і фондосховища, і якщо небезпечна ситуація, то експонати туди можна знести і захищати. Закордонні вивози нам пропонували, але ми всі розуміємо, що з юридичної точки зору все повинно бути прораховано. Проблема повернення – це не менш складна проблема, аніж проблема вивезення. Інколи [експонати] неможливо вже повернути.

Продовження додатка К

Я вважаю, нам потрібно вирішувати проблему управління на місцях. Потрібні фондосховища, захищені від ядерних ударів. Зараз це треба почати робити. Щоб як і енергетична система, фондосховища були занурені під землю. Це – політика. Вивезти можна на якийсь час – на місяць, на рік, на два-три, але на 70 років нічого не вивеземо, бо ми повинні вже жити у цих умовах. Ми повинні тут створювати такі умови, щоб ми могли працювати безпечно, і якщо якась небезпека С300, то ми б могли швидко зорієнтуватися. Зараз ми з музеями розуміємо, що логістика до війни була одна, зараз вона вже інша.

Катерина Фісун:

– На кого, на Вашу думка, повинна покладатися відповідальність за встановлення логістики і документів?

Ірина Шрамко:

– Я думаю, що університетські колекції і університетський музей – це частина надбання України. Це не шкільний музей, в якому стоїть випадковий горщик для прикраси. Усі університетські фонди – справжні фонди, такі ж як і фонди, наприклад, Історичного музею. Фінансуватися вони повинні окремо через університет на музей. Університет витрачає кошти на освіту, і спеціалістам не йде окремо музейний стаж, тому що вони працюють в освітньому закладі. Вони якби і не освітяни, і не музейники. І університет не може сам проводити археологічні розкопки, а тільки під археологічними практиками. Тільки якщо археолог веде археологічну навчальну практику, тоді йому Інститут археології надає відкритий лист. Це дуже звужує. В університеті є ще студенти, бібліотека, лабораторії, є багато, що потрібно вирішувати. Все що ми просимо, нам у всьому йдуть на зустріч. Проте, на державному рівні це повинно бути, по-перше, окреме фінансування, цільове на музеї. Якщо музей історії тільки вирішує питання музею, музейних колекцій, тому що це заклад музейний повністю, у них є своє фінансування, то заповіднику легше, бо область одразу реагує, якщо знайшли унікальні речі. Дають цілеспрямовано кошти на реставрацію.

Якщо евакуація, то це теж питання, яке повинно стояти над навчанням, це повинно бути державне фінансування. На мою думку, якщо ми зацікавлені у колекціях, то тоді, можливо, місто, або департамент повинен проводити нараду, до кого ми зможемо звернутися, наприклад, коли потрібно відкачати воду з фондів. Перед війною ми складали списки, скільки потрібно ящиків, але це дуже великі дерев'яні ящики, які не піднімеш самому. Будь яка колекція – це облік і контроль. Бо якщо поки колекцію везли, і змінилася температура, то колекція може тріснути.

На мою думку, повинна бути окрема програма, що повинна бути в музейній незалежності від приналежності до закладу освіти. Організовується гуманітарна допомога у

Продовження додатка К

соціальних мережах, записують, що і якому музею потрібно. І скільки музеїв існують, про які ми навіть не чули! І всім потрібно щось евакуювати, щоб в одному місці не зустрілися у черзі усі музеї. Тому якщо це не район прямо дотичний до зони бойових дій, то іноді краще вирішувати на місцях. Де б хто не був, але дім є дім.

Катерина Фісун:

– Дякую Вам за розмову!