

МЕНЕДЖМЕНТУДК 005.334:[338.46:008](477.54-25)"364"
DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-08](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-08)**К. Г. ПІЛЮГІНА***

кандидат філософських наук

доцент закладу вищої освіти кафедри економіки та менеджменту

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9353-8106>, e-mail: k.g.fisun@karazin.ua

* Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

**КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ ХАРКОВА В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Стаття присвячена дослідженню моделей і сценаріїв кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження полягає в недостатній розробці та малодослідженості шляхів антикризового управління в сфері культури, пошук яких став нагальною потребою для культурних інституцій з поширенням пандемії COVID-19, та особливо загострився з початком повномасштабного вторгнення на територію України. Актуальність теми дослідження також пов'язана з випадковими і стихійними сценаріями прийняття рішень інституціями культури (музеями, галереями, просвітницькими центрами) в умовах кризового стану, з нестачею алгоритмів антикризового управління і рекомендацій щодо евакуації культурних цінностей на рівні адміністративного управління органами влади. З початком повномасштабного вторгнення культурні інституції Харкова і усєї України опинилися у стані невизначеності подальших кроків у поетапному виведенні інституції з кризового стану у таких питаннях, як: забезпечення культурних цінностей, їхня евакуація; пошук ресурсів для функціонування закладу і його кадрів, а також для ліквідації пошкоджень внаслідок ракетних обстрілів; пошук альтернативних шляхів виконання інституцією своєї головної місії і завдань, таких, як виставкова діяльність та популяризація культурної спадщини. Мета дослідження полягає у визначенні моделей і етапів кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова впродовж 2022 – 2023 років. Практичною базою дослідження виступають експертне анкетне опитування та результати інтерв'ювання керівників культурних інституцій Харкова, проведених автором самостійно. Автором розкрито сутність кризового менеджменту в сфері культури на рівні локального управління культурною інституцією і на рівні державного/регіонального управління культурною сферою. У статті розкриті питання щодо ролі міжнародних організацій, донорів, колаборацій бізнесу зі сферою культури в умовах кризи. Визначено моделі та етапи кризового менеджменту в культурних інституціях міста Харкова, що розкривають процес антикризового управління в галереях, музеях і просвітницьких центрах, у тому числі в тих, що є підрозділами Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Ключові слова: **кризовий менеджмент, антикризове управління, культурна сфера, Харків, воєнний стан.**

JEL Classification: A13, D81, H12, R58, Z11.

Постановка проблеми. З початком пандемії COVID-19 країни світу стикнулися з кризовим станом у різних секторах економіки, у тому числі з кризою у функціонуванні культурної сфери. Протягом останніх років країни Європи намагалися впроваджувати економічні та фінансові інструменти, а також політичні програми і законопроекти як складові антикризових рішень задля реабілітації культурних і креативних індустрій, адже в економічній свідомості Європи культурна сфера є невід'ємною частиною економіки розвинутої країни, що приваблива з точки зору прибутку від реалізації культурного продукту і податків культурних установ (World Economic Forum, 2020). Проте, надані антикризові програми ЮНЕСКО (UNESCO, 2020), Єврокомісією (European Union, 2020) у секторі культурних і креативних індустрій не враховували ситуації повномасштабного вторгнення, яке відбулося в Україні.

Від початку повномасштабного вторгнення культурні інституції України, у тому числі Харкова, опинилися у ситуації відсутності механізмів і шляхів прийняття антикризових рішень з



метою збереження і евакуації культурних цінностей, з браком фінансових, кадрових, матеріально-технічних ресурсів для ліквідації наслідків воєнних дій, а також з відсутністю оперативних і регламентованих дій з боку органів влади. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вивчення і концептуалізації механізмів антикризового управління в культурній сфері шляхом аналізу сценаріїв виживання культурних інституцій Харкова.

Аналіз останніх досліджень. Антикризові механізми у різних сферах економіки в умовах пандемії COVID-19 розглядалися у статтях західних науковців з менеджменту, наприклад, у сфері управління підприємствами (Fath, Elliot, Styhre, 2021); у бізнесі та бізнес-моделюванні управління культурною сферою (Liu, Froese, 2020); у сфері охорони здоров'я і екології (Islam, Laskey et al., 2023; Klauser, Pauschinger, 2022); у сфері політики, соціальних змін і дослідження процесу прийняття управлінських рішень (El-Taliawi, Hartley, 2021; Morsut, Kuran et al., 2021; Hosen, Liew et al., 2024). Виокремлення моделей антикризового управління в конкретних областях управління або на міжгалузевому рівні також виступає актуальним завданням для науковців сьогодні (Lauder, Penney, 2023).

Дослідження кризового менеджменту в сфері культури залишаються малочисельними, проте були зроблені деякі кроки у розгляді впливу пандемії на зайнятість у культурній сфері (Damaso, 2021), уразливості сектора культурних і креативних індустрій до економічних потрясінь (Ost, Saleh, 2021), міжкультурних комунікацій в період пандемії на різних етапах розвитку кризового стану (Bajaj, Khandelwal, Budhwar, 2021), проте ці спроби не розкривають належним чином механізми управління ризиками і кризою в культурній сфері саме в умовах війни. Проблеми функціонування і виживання музеїв і галерей, евакуації культурних цінностей, процесу прийняття адміністративних рішень органами влади регіонального і державного рівня в українських культурних інституціях були розкриті фрагментарно у журналістських статтях (Антикор, 2022).

Мета дослідження полягає в аналізі моделей і етапів кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження: 1) визначити сутність кризового менеджменту в сфері культури; 2) окреслити моделі та етапи антикризового управління в культурних інституціях Харкова, у тому числі на прикладах культурних установ Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна; 3) проаналізувати проблеми процесу антикризового управління в культурних інституціях Харкова в умовах воєнного стану.

У якості методів дослідження були використані: експертне анкетне опитування, інтерв'ювання, аналіз діаграм. Емпіричною складовою дослідження виступають результати експертного анкетного опитування керівників культурних інституцій Харкова, яке було розроблене авторкою самостійно за допомогою сервісу "Google Forms"; матеріали інтерв'ю авторки з керівниками закладів культури Харкова, що відображають досвід антикризового управління; діаграми анкетного опитування, що містять статистичні дані щодо суб'єктів і змісту управлінських рішень в умовах кризи.

Основні результати дослідження. Варто розкрити сутність кризового менеджменту в секторі культури, враховуючи існуючі антикризові інструменти, які доцільні в управлінні економічними системами (бізнесом, підприємством, організацією). Об'єктом нашого аналізу виступають переважно державні неприбуткові культурні інституції, і це відрізняє їхню місію і мету від тих, що ставить перед собою прибуткова організація як економічна ланка. Проте, збереження, популяризація, примноження унікального культурного продукту, що є центральними завданнями культурної інституції, не спрощують внутрішніх і зовнішніх чинників кризових станів, які послаблюють адміністративне управління закладом культури. Наприклад, у випадку управління культурними інституціями (музеями, галереями, просвітницькими центрами) антикризове управління може спрощуватися у питаннях конкурентоспроможності, ліквідації банкрутства, з якими зазвичай має справу антикризове управління прибутковими компаніями. Проте, подібно до сфери медицини, політики, соціальних комунікацій і медіа, сфера культури, а саме культурні інституції потребують ухвалення оперативних рішень у випадку зовнішніх неконтрольованих викликів, таких, як війна або зміна державної політики, а також у ситуації внутрішніх факторів кризи: застарілої або неефективної системи адміністративного управління, дефіциту ресурсів для функціонування, непривабливості іміджу тощо. За останні десятиріччя у західному музейному менеджменті був здійснений кардинальний поворот до моделі взаємодії культурної інституції з бізнесом, донорами,

приватним сектором, до залучення закладів культури у практику фандрейзингу (Tobelem, 2005), що дозволяє інституції вирішувати проблему браку ресурсів, а також розширювати канали промоції.

Кризовий менеджмент у сфері культури можливо визначати з точки зору внутрішнього адміністративного управління інституцією, направленою на подолання кризового стану і його наслідків в умовах невизначеності у таких напрямках діяльності інституції, як: організаційна, проектна, комунікаційна, фінансова, кадрова, піар. Авторкою було розроблене анкетне опитування, що мало на меті розкрити проблеми антикризового планування і проектної діяльності в умовах війни, фінансової і кадрової забезпеченості, управління іміджем і промоцією інституції, менеджменту кризових комунікацій, респондентами якого виступили керівники культурних закладів Харкова, а саме: Державного музею природи, Музею археології, Музею історії університету, Центру сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр», Художньої галереї імені Генріха Семирадського, Навчального центру «ЛандауЦентр» Каразінського університету, Харківського історичного музею імені М. Ф. Сумцова, Харківського літературного музею, Харківської муніципальної галереї.

Від початку повномасштабного вторгнення культурні інституції України опинилися у різних умовах фізичного функціонування і мали неоднакову спроможність самостійно забезпечити збереженість культурних цінностей, за нагальної потреби забезпечити їхню евакуацію і продовжити здійснювати просвітницьку діяльність. За свідченнями наших респондентів, – директорів і керівників музейних і галерейних інституцій Харкова, до найрозповсюдженіших причин часткової або повної втрати культурних цінностей українськими музеями, або консервації закладу належать: відсутність алгоритму і засобів евакуації культурних цінностей, що регламентовані на рівні зовнішнього адміністративного управління; відсутність ініціативи з боку органів влади приймати оперативні рішення в управлінні культурними інституціями в умовах кризи; брак ресурсів для самостійного життєзабезпечення інституції. Відповідно кризовий менеджмент у сфері культури можна також визначити з точки зору зовнішнього державного і регіонального рівня управління як таке управління, що націлене на виведення культурної сфери країни або регіону зі стану кризи і ліквідацію негативних наслідків її впливу шляхом доречних на часі антикризових інструментів реформування (реструктуризації, політичної модернізації тощо), що спроможні реабілітувати діяльність культурних інституцій, забезпечити їхнє стабільне, незбиткове існування в умовах існуючих загроз і майбутніх викликів із врахуванням умов для виконання ними головної місії і завдань.

Незважаючи на сумні випадки нищення і/або розграбування українських музеїв України (Іванківський історико-краєзнавчий музей, Національний літературно-меморіальний музей Г. С. Сковороди), а також консервацію великої кількості закладів культури через неможливість забезпечити безпекові умови їхнього функціонування, більшість музеїв і галерей міста Харкова мають успішний досвід адаптації до воєнних реалій. Ми можемо виділити три моделі кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова з огляду на місію і завдання інституції, джерело і характер підпорядкування та фінансування, можливість евакуації культурних цінностей і наявність укриття, матеріально-технічної бази.

Перша модель – «музейно-евакуаційна» стосується музеїв, які опікуються культурними цінностями і потребують евакуаційних заходів, пов'язаних з упакуванням/перенесенням об'єктів у безпечне місце (фондосховище), або з повною евакуацією – транспортуванням колекції в інше місце її тимчасового перебування. Заклади, що відносяться до музейного комплексу Каразінського університету, мають досвід першого етапу убезпечення музейної колекції і ліквідації наслідків обстрілів. Необхідно підкреслити, що по всій Україні, в тому числі і у Харкові, відповідальність за збереження культурних цінностей лягла на плечі керівників культурних інституцій через відсутність оперативних рішень з боку відомчих органів. Евакуація культурних цінностей, пошуки ресурсів, відновлення фізичного стану будівлі інституції носили здебільшого приватний характер завдяки самостійним рішенням керівників закладів і самоорганізації колективу.

Перший етап реалізації «музейно-евакуаційної» моделі полягає у здійсненні перших кроків у демонтажі експонатів і перенесенні їх до фондосховищ або іншого доступного безпечного місця. Для багатьох музеїв Харкова перший етап супроводжувався невизначеністю подальших дій працівників, сильними обстрілами, що блокували або ускладнювали доступ до експозицій, відсутністю інформування та досвіду прийняття рішень в умовах війни. За

результатами інтерв'ювання керівників музеїв, кардинальну роль у перебігу антикризових заходів для директорів закладів відіграла рішучість дій саме штатних працівників – музейників, які через відданість справі почали приймати інтуїтивні, проте продуктивні рішення.

Директор Державного музею природи Каразінського університету Ростислав Лунячек вказував, що з початку обстрілів в музеї жили близько 10 співробітників, які охороняли будівлю, в яку було легко проникнути через пошкодження: «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» (інтерв'ю з Ростиславом Лунячком, 2023). Заступниця директорки Харківської міської художньої галереї імені С. Васильківського (Харківської муніципальної галереї) Дарія Герасімова, пригадуючи оригінальне висловлювання самої директорки галереї Тетяни Тумасян, зазначила, що у перші дні війни бухгалтерка Ярослава була наче «директором на місці», яка допомагала вивозити майно галереї в умовах відсутності світла, зв'язку, Інтернету (інтерв'ю з Дарією Герасімовою, 2023).

Другий етап антикризового управління в «музейно-евакуаційній» моделі стосується внутрішньої, більш свідомої організації антикризових заходів працівниками музею. За даними інтерв'ю з директорами культурних інституцій, штатні працівники приймали досить швидкі рішення задля забезпечення музейного надбання, інколи жертвуючи власною безпекою: цілодобово проживали у музеї, інколи й у підсобних приміщеннях, добиралися до роботи ризикованими шляхами в умовах відсутності транспорту, ліквідували наслідки обстрілів, розподіляючи між чоловіками і жінками ремонтні роботи відповідно складності тощо. В умовах відсутності вказівок і алгоритмів прийняття оперативних рішень, в умовах тимчасової відсутності керівника, саме самоорганізація штатних працівників часто відіграла вирішальну роль у збереженні експонатів, що потребували підтримки температурно-вологісного режиму, у контролі стану будівлі, деякі з яких є пам'ятками архітектури (Державний музей природи, Харківський художній музей).

Третій етап управління в «музейно-евакуаційній» моделі полягав у налагодженні кризових комунікацій: із вищим керівництвом (у випадку університетського музею), органами регіональної або, якщо структура не відреагувала, з представниками державних відомств і міністерств, з донорами і благодійними організаціями. Завдяки допомозі міжнародних організацій і фондів багатьом музеям вдалося отримати пакувальні матеріали і безпечно перенести або транспортувати цінні колекції. Управління зовнішніми комунікаціями (із зовнішніми структурами управління) і внутрішніми комунікаціями (із відділами і структурами всередині інституції) є надзвичайно важливим кроком на шляху здійснення антикризових заходів, бо саме втрата комунікаційних зв'язків і ускладнення інформаційного обміну в умовах складних і затяжних криз стають справжнім викликом для будь-якої інституції або організації (Ihlen, Kjeldsen, Offerdal, 2024).

За даними анкетного опитування, саме допомога міжнародних організацій (33,3% опитаних, 3 інституції з 9) стала найефективнішою для культурних інституцій Харкова серед інших джерел. 22,2% опитаних (2 з 9 інституцій) відмітили ефективність допомоги громадських (благодійних) організацій; ефективність допомоги місцевої (регіональної) влади; допомоги волонтерів. 11,1% опитаних (1 інституція) розподілилися за наступними варіантами найефективнішої допомоги: від Українського культурного фонду; від небайдужих донорів. 2 інституції з 9 (22,2% опитаних) вказали, що частково ефективною виявилася допомога, яку надавали усі джерела. Така ж кількість опитаних не отримувала жодної допомоги (22,2% опитаних) (рис. 1).

Ми маємо враховувати важливі нюанси, що пов'язані з підпорядкуванням і типом закладів культури, і які будуть нівелювати дану статистику. Наприклад, Харківська муніципальна галерея, що не опікується об'єктами культурної спадщини державного значення, підпорядковується саме міській владі, яка відповідальна за підтримку функціонування закладу. Проте, саме менеджмент кризових комунікацій у налагодженні зв'язків з міжнародними організаціями для більшості харківських музеїв став рятівним шляхом збереження колекцій. Наприклад, за даними інтерв'ювання завдяки наданому гранту Державному музею природи від швейцарського об'єднання "ALIPH", що займається охороною культурної спадщини у найбільш постраждалих місцях, музею вдалося забезпечити себе обігрівачами, осушувачами повітря, акумуляторами для того, щоб пережити зиму і зберегти унікальні музейні експонати, у тому

числі колекцію тропічних метеликів і рідкісних опудал (за матеріалами інтерв'ю з Ростиславом Луначеком, 2023). Допомогу у вигляді пакувальних матеріалів і технічних приладів від фонду "ALIPH" також отримав Музей археології Каразінського університету, що дозволила йому висушити цінні колекції археологічних розкопок після затоплення фондосховища внаслідок ракетних обстрілів, упакувати культурні цінності для надійного зберігання, а також розпочати оцифрування унікальних об'єктів (за матеріалами інтерв'ю з директоркою Музею археології Іриною Шрамко, 2023).



Рис. 1. Ефективність допомоги культурним інституціям Харкова у 2022 – 2023 рр.
Fig. 1. Effectiveness of assistance to cultural institutions of a Kharkiv (2022 – 2023)

Джерело: результати експертного анкетного опитування, яке проведене авторкою

Четвертий етап кризового менеджменту «музейно-евакуаційної» моделі полягає у антикризовому плануванні проєктної діяльності і промоції, що пов'язано зі змінами і викликами внаслідок воєнних дій (демонтажем постійних експозицій, пошкодженнями будівлі інституції тощо). Цей етап можливий у випадку продовження повної або часткової діяльності інституції, наявності альтернативних шляхів комунікації з аудиторією (соціальних мереж, безпечного простору для проєктів, колаборацій з партнерами). Наприклад, ЛітМузей був змушений зняти постійну виставку, а також переорієнтував виставкові проєкти на актуальні тематики, такі, як колоніалізм української культури, щоб максимально сприяти справедливості в інформаційній боротьбі (інтерв'ю з Тетяною Пилипчук, 2023). З огляду на свою матеріально-технічну спроможність сьогодні музейні інституції обирають шлях діджиталізації: оцифрування об'єктів, 3D-моделювання, створення віртуального музею. В умовах воєнного стану вочевидь зрозуміло, що музейна сфера має розширювати співпрацю з міжнародними організаціями, приватними донорами, бізнесом як через пошуки ресурсів, так і через пошуки каналів популяризації культурної спадщини.

Друга модель кризового менеджменту в сфері культури Харкова відображає сценарій антикризового управління в інституціях галерейного типу. Центр сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр», Художня галерея імені Генріха Семирадського Каразінського університету, Харківська муніципальна галерея працюють як виставкові простори і не відповідають за збереження культурних цінностей як державного майна подібно до того, як це роблять музеї. З огляду на досвід облаштування ЄрміловЦентром і ARTпідвалом Муніципальної галереї свого приміщення під тимчасове місце укриття для мешканців міста у перші дні повномасштабного вторгнення, можна сказати про те, що друга модель кризового менеджменту відповідає «галерейно-безпековому» типу, який ми умовно виділили. Саме перший етап кризового менеджменту в ЄрміловЦентрі і ARTпідвалі був пов'язаний з демонтажем виставки і адаптацією простору під потреби людей, які ховалися від обстрілів.

Завдяки підвальному розташуванню ЄрміловЦентру працівники Каразінського університету, художники з сім'ями і усі бажаючі мали можливість прихистку. На першому етапі кризового менеджменту в галереях Харкова, у тому числі в ARTпідвалі, відбувалася організація тимчасового пункту перебування людей з врахуванням необхідних побутових умов. За словами директорки ЄрміловЦентру Наталії Іванової, з початку повномасштабного

вторгнення пріоритетом для центру було збереження саме людського життя, а не мистецтва: «На той час не стояло питання робити якісь мистецькі проекти, а стояло питання зберегти своє життя і життя своїх близьких, а всі мистецькі проекти були – на потім» (інтерв'ю з Наталією Івановою, 2023). Цей етап був задокументований у проекті ЄрміловЦентру під назвою «ЯК ВИ», що відбувся вже навесні 2022 року. Підкреслимо, що саме завдяки безпечному простору харківських інституцій та рішучості керівників і працівників під час важкої гуманітарної ситуації мешканці Харкова змогли отримати допомогу.

На другому етапі кризового менеджменту галереї міста Харкова налагоджували зовнішні комунікації з органами управління і внутрішні комунікації з кадрами задля подальших кризових заходів. За даними анкетного опитування, 4 культурні інституції з 9 (44,4% опитаних) займалися плануванням зовнішніх і внутрішніх кризових комунікацій, аналізом ризиків до повномасштабного вторгнення. 3 культурні інституції з 9 (33,3% опитаних) займалися плануванням кризових комунікацій, проте не передбачали ситуації війни. 22,2% опитаних (2 інституції з 9) вказали на такі варіанти, як: інституція почала займатися плануванням кризових комунікацій тільки з початком війни; інституція почала займатися плануванням кризових комунікацій з початком пандемії COVID-19. 11,1% опитаних респондентів (1 інституція з 9) вказали на такі варіанти, як: інституція займалася лише плануванням внутрішніх кризових комунікацій; інституція не займалася плануванням кризових комунікацій до війни; менеджмент кризових комунікацій не входить в обов'язки інституції (рис. 2).



Рис. 2. Менеджмент кризових комунікацій в культурних інституціях Харкова у 2022 – 2023 рр.

Fig. 2. Management of crisis communications in cultural institutions of a Kharkiv (2022 – 2023)

Джерело: результати експертного анкетного опитування, яке проведене авторкою.

Третій етап кризового менеджменту в «галерейно-безпековій» моделі антикризового управління культурними інституціями полягав у відновленні виставкової активності. Питання пошуку альтернативних шляхів ведення проектної діяльності інституціями культури гостро постало з початком пандемії COVID-19 і загострилося з початком повномасштабного вторгнення. Цей етап стосується як пошуку альтернативних форм виставкової діяльності, так і пошуків тем і концептів, які відповідають актуальній соціально-політичній ситуації. Значна частина культурних інституцій розпочала шлях цифровізації фізичної експозиції, віртуалізації виставкових проектів, відкриття віртуального музею або платформи. Наприклад, Харківська муніципальна галерея, приміщення якої з початком повномасштабного вторгнення було передано медіацентру Харківської міської ради, у співпраці з американськими партнерами започаткувала новий NFT-проект «CityX», що направлений на популяризацію цифрового мистецтва українських митців у світі. З огляду на доречність, технічну можливість і безпечність оцифрування культурних цінностей музеї Харкова, такі, як: ЛітМузей, Музей археології, Державний музей природи, завдяки технічній допомозі міжнародних організацій, зайнялися оцифруванням рідкісних музейних об'єктів та інших знахідок, значна частина яких є фізично невідновлюваною.

Четвертий етап антикризового управління у галереях стосується популяризації діяльності інституції. Активна віртуалізація інформаційного простору поставила перед суспільством ряд нових питань, пов'язаних з цифровою етикою (Voersma, Büscher, Fonio, 2022) і довірою, відсутність якої ускладнює процес управління суспільними утвореннями (Mokhtarifar, Zandi, Nazarian, 2023). Просування діяльності харківських музеїв і галерей у більш широкий інформаційний простір сьогодні завдячує роботі кадрів з соціальними мережами, створенню цікавого і оригінального контенту для промоції закладу культури, популяризації працівниками закладів українських митців. За даними анкетного опитування, у 7 з 9 інституцій (87,5% опитаних) просуванням ресурсів інституції у соціальних мережах займаються усі працівники, не маючи спеціаліста на окремій посаді з PR або SMM, хоча забезпечення соціальних мереж контентом – достатньо трудомісткий процес. 12,5% опитаних респондентів (1 інституція з 9) розподілилися за такими варіантами відповідей: просуванням інституції займається PR-менеджер на окремій посаді; просуванням інституції займається SMM-менеджер на окремій посаді; просуванням займається головний менеджер інституції; просуванням займається арт-менеджер інституції; просуванням займається керівник (директор) інституції (рис. 3).



Рис. 3. Просування культурних інституцій Харкова у соціальних мережах у 2022 – 2023 рр.

Fig. 3. Promotion of cultural institutions of a Kharkiv in social networks (2022 – 2023)

Джерело: результати експертного анкетного опитування, яке проведене авторкою

Розгляд кризового менеджменту у науково-просвітницьких центрах, прикладом якого є Навчальний Центр «ЛандауЦентр» Каразінського університету, дає підґрунтя для окреслення третьої моделі антикризового управління, яку умовно можна позначити як «науково-популяризаторську». Стагнація і консервація науково-просвітницьких центрів суперечить самій ідеї поступального науково-технічного прогресу, тому подібні центри мають постійно розробляти, удосконалювати винаходи, для яких призупинення функціонування є таким же чутливим питанням, як і для галерей, що транслюють українські наративи у часи активного запиту суспільства. На думку директора ЛандауЦентру Дмитра Ружицького, криза в роботі інституції почалася внаслідок пандемії COVID-19, коли центр втратив значну частину школярів – свою головну аудиторію, тому повномасштабне вторгнення тільки посилило наслідки вже існуючої кризи (за матеріалами інтерв'ю з Дмитром Ружицьким, 2023).

Перший етап кризового менеджменту в «науково-популяризаторській» моделі, який можна виділити, полягав у перенесенні робототехніки у напівпідвальне приміщення, у виконанні захисних робіт, наприклад, забитті вікон. Другий етап стосувався налагодження комунікаційних зв'язків з університетом, адміністрація якого цікавилася поточним станом центру й наявними проблемами. ЛандауЦентр після початку війни продовжив пошуки грантів, взаємодію зі структурами міської влади, що займаються інвестиціями у місто, проте саме Каразінський університет залишається стабільним джерелом покриття потреб центру. Сьогодні постає питання щодо розробки більш результативного механізму залучення грантів для подібних науково-просвітницьких центрів, а також питання щодо створення антикризової структури з командою фахівців, спроможною до стратегічної боротьби з наслідками кризи.

«Якщо це не культурні та не історичні цінності, то антикризове управління може бути на місці в університеті. Якщо ж навпаки, то це повинні бути асоціації, які допомагають... Це повинна бути структура, яка розробить дії у разі криз: ураганів, війн, землетрусів. Міське управління повинно також розуміти, що необхідно робити», – зазначив директор ЛандауЦентру Дмитро Ружицький (інтерв'ю з Дмитром Ружицьким, 2023).

Третій етап кризового менеджменту у «галерейно-безпековій» моделі стосується антикризового планування проектної діяльності шляхом діджиталізації, колаборацій з партнерами й запровадження альтернативних форм використання виставкового простору. У свою чергу, для ЛандауЦентру віртуалізація простору та створення 3D-екскурсії не вбачається виходом в умовах кризи, адже віртуалізація експериментів з певними експонатами викривляє їхній ефект і значно знижує відвідуваність закладу офлайн. У свою чергу, третій етап кризового менеджменту саме у «науково-популяризаторській» моделі полягає в пошуку каналів зовнішньої популяризації діяльності інституції, наприклад, шляхом співпраці з партнерами та університетом. Важливим зобов'язанням ЛандауЦентру є сприяння розвитку науки в Каразінському університеті, тому заклад приймає активну участь в популяризації своїх розробок, а також у промоції факультетів університету. Наразі ЛандауЦентр виступає вдалою площадкою для популяризації науки в Каразінському університеті серед абітурієнтів під час «Дня відкритих дверей».

Висновки. Ми визначили, що у той час, коли кризовий менеджмент на рівні управління культурною інституцією спрямований на виведення окремого закладу з кризового стану, на розробку сценаріїв прийняття рішень, які спроможні зменшити репутаційні й іміджеві збитки, забезпечити стабільне незбиткове функціонування інституції, і головне, сформувати стійкі умови для здійснення інституцією своєї місії, то на рівні державного управління кризовий менеджмент спрямовується на глобальне реформування вертикального і горизонтального управління, реформування системи фінансування, що спроможні мінімізувати ризики у розвитку майбутніх кризових станів в сфері культури країни або регіону.

Ми обґрунтували три моделі кризового менеджменту в сфері культури Харкова (2019 – 2023 рр.), що пов'язані з такими причинами кризи, як пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення. «Музейно-евакуаційна» модель демонструє антикризове управління в музейних установах і визначається на основі ефективної команди, самоорганізації працівників та лідерстві, менеджменті кризових комунікацій і регулярній співпраці з міжнародними організаціями, волонтерами, донорами. «Галерейно-безпекова» модель стосується антикризового управління у виставкових просторах Харкова, що окреслюється завдяки внутрішній безпековій політиці і наявності власного безпечного простору, а також для якої характерна активна діджиталізація ресурсів. «Науково-популяризаторська» модель стосується антикризового управління у науково-просвітницьких центрах з акцентом на залучення грантів та інвестицій у розвиток технічних розробок, промоцію науки у вищому навчальному закладі.

Проблеми процесу антикризового управління у сфері культури Харкова в умовах повномасштабного вторгнення пов'язані з прогалинами евакуації культурних цінностей, механізми і засоби якої б чітко регламентувалися вищими органами управління; з дефіцитом матеріальних, фінансових і технічних ресурсів, що ускладнив адаптацію функціонування закладів до умов воєнного стану; з відсутністю структури або суб'єкта з посадовими обов'язками оперативно реагувати на ситуацію кризи в умовах невизначеності і здійснювати антикризові заходи.

На основі проведеного інтерв'ювання та анкетного опитування керівників культурних інституцій Харкова ми визначили, що більшість із них продовжили проектну діяльність, проте цьому сприяло саме поєднання бюджетного фінансування і допомоги міжнародних організацій та донорів. Органи виконавчої влади в управлінні кризою продемонстрували різну включеність в проблеми культурних інституцій. Більш позитивний сценарій стосується університетських музеїв і галерей, які мали кадрові та матеріально-технічні ресурси для продовження, або швидкого відновлення своєї діяльності в умовах кризи, у тому числі завдяки стабільному фінансуванню Міністерства освіти і науки України.

З точки зору управління вагому роль у підтримці життєдіяльності культурних інституцій Харкова та евакуації культурних цінностей відігравали штатні працівники закладу (музейники, бухгалтери, охоронці), які продемонстрували важливість командної роботи, наприклад тоді,

коли керівник мав обмежений доступ до прийняття рішень, або вища адміністративна структура не відреагувала на запит.

Незважаючи на позитивний сценарій управління університетськими музеями, галереями і просвітницькими центрами, які підпорядковуються Харківському національному університету імені В. Н. Каразіна, що оперативно реагував на виклики воєнного часу, сьогодні сфера культури України потребує розробки антикризових механізмів у різних напрямках діяльності культурних інституцій, як, наприклад: корпоративна реструктуризація з врахуванням завдань, пов'язаних із заходами превентивного і надзвичайного кризового менеджменту; фандрейзинг і фінансова політика зі створенням гнучкої системи залучення коштів культурною інституцією; діджиталізація культурних продуктів і об'єктів культурної спадщини; промоція діяльності культурної інституції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. 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>.
3. 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)). European Union, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:139:FIN>.
4. 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: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371>.
5. Liu Y., Froese F. J. Crisis management, global challenges, and sustainable development from an Asian perspective. *Asian Business & Management*. 2020. Vol. 19. P. 271–276. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00124-0>.
6. Islam Kh., Laskey A., Schwetschenau S., Sheppard R., Smith R., Sobek 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: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12479>.
7. 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: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12392>.
8. 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. P. 104–107. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12337>.
9. 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: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12375>.
10. Hosen M., Liew C. Y., Lim A.-F., Hameed I., Rehman H. M. A new mechanism for crisis management success. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, e12569. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12569>.
11. 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>.
12. Dâmaso M. 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/STU/D/2021/652250/IPOL_STU\(2021\)652250_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STU/D/2021/652250/IPOL_STU(2021)652250_EN.pdf).

13. Ost C., Saleh R. Cultural and creative sectors at a crossroad: from a mainstream process towards an active engagement. *Built Heritage* 5. 2021 (14). DOI: <https://doi.org/10.1186/s43238-021-00032-y>.

14. Bajaj G., Khandelwal S., Budhwar P. COVID-19 pandemic and the impact of cross-cultural differences on crisis management: A conceptual model of transcultural crisis management. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2021. Vol. 21(3). P. 569–601. DOI: <https://doi.org/10.1177/14705958211060189>.

15. 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_ukrajinskih_muzejiv_shcho_pishlo_ne_tak.

16. Tobelem J.-M. Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion. Paris, 2005: Armand Colin. 324 p.

17. Інтерв'ю з директором Державного музею природи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Ростиславом Лунячком (18 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.

18. Інтерв'ю із заступницею директорки Харківської міської художньої галереї імені С. Васильківського (Харківської муніципальної галереї) Дарією Герасімовою (26 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.

19. Ihlen Ø., Kjeldsen J. E., Offerdal T. S. Handling protracted crises: Communication challenges, constraints and opportunities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, e12589. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12589>

20. Інтерв'ю з директоркою Музею археології Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Іриною Шрамко (5 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.

21. Інтерв'ю з директоркою Харківського літературного музею Тетяною Пилипчук (26 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.

22. Інтерв'ю з директоркою Центру сучасного мистецтва «СрміловЦентр» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Наталією Івановою (27 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.

23. Boersma K., Büscher M., Fonio Ch. Crisis management, surveillance, and digital ethics in the COVID-19 era. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2022. Vol. 30. Issue 1. P. 2–9. DOI: <https://doi.org/10.1111/jccm.12398>.

24. Mokhtarifar R., Zandi F., Nazarian A. Weathering the storm: A case study of organizational culture and effectiveness in times of disruptive jolts and crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol.32, e12507. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12507>.

25. Інтерв'ю з директором Навчального Центру «ЛандауЦентр» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Дмитром Ружицьким (29 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

REFERENCES

1. The Media, Entertainment and Culture Industry's Response and Role in a Society in Crisis (2020). *World Economic Forum* (Cologne/Geneva, June 2020). Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Media_Entertainment_Report_2020.pdf

2. Culture in crisis: policy guide for a resilient creative sector (2020). UNESCO. Retrieved from <https://www.unesco.org/creativity/sites/default/files/medias/fichiers/2023/01/374631eng.pdf>

3. 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 (2020). *European Union* (European Commission, Brussels, 2.4.2020, COM(2020) 139 final 2020/0057(NLE)). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:139:FIN>

4. Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. (2022). Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(2), 161-170. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371>

5. Liu, Y., Froese, F.J. (2020). Crisis management, global challenges, and sustainable development from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19, 271-276. doi: <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00124-0>
6. Islam, K., Laskey, A., Schwetschenau, S., Sheppard, R., Smith, R., Sobek, J., Stanley, E., Taylor, K., Kilgore, P., Love, N., McElmurry, S., & Seeger, M. (2023). Crisis management of interdependent systems, communication and coordination: A perspective on medium-scale events. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 767-779. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12479>
7. Klausner, F., & Pauschinger, D. (2022). 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*, 30(1), 32-40. doi: <https://doi.org/10.1111/jccm.12392>
8. El-Taliawi, O. G., Hartley, K. (2021). The COVID-19 crisis and complexity: A soft systems approach. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29, 104-107. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12337>
9. Morsut, C., Kuran, C., Kruke, B. I., Orru, K., & Hansson, S. (2022). Linking resilience, vulnerability, social capital and risk awareness for crisis and disaster research. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(2), 137-147. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12375>
10. Hosen, M., Liew, C. Y., Lim, A.-F., Hameed, I., & Rehman, H. M. (2024). A new mechanism for crisis management success. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12569. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12569>
11. Launder, D., & Penney, G. (2023). Towards a common framework to support decision-making in high-risk, low-time environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 862-876. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12487>
12. Dâmaso, M. (2021). The Situation of Artists and Cultural Workers and the post COVID-19 Cultural Recovery in the European Union: Background Analysis. *European Parliament* (March 2021). Retrieved from [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)
13. Ost, C., Saleh, R. (2021). Cultural and creative sectors at a crossroad: from a mainstream process towards an active engagement. *Built Heritage*, 5(14). doi: <https://doi.org/10.1186/s43238-021-00032-y>
14. Bajaj, G., Khandelwal, S., & Budhwar, P. (2021). COVID-19 pandemic and the impact of cross-cultural differences on crisis management: A conceptual model of transcultural crisis management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(3), 569-601. doi: <https://doi.org/10.1177/14705958211060189>
15. Evacuation of cultural treasures from Ukrainian museums: what went wrong? (2022). *Antikor* (June 23, 2022). Retrieved from https://antikor.com.ua/articles/555108-evakuatsija_kulturnih_tsinnostej_z_ukrajinsjkih_muzejiv_shcho_pishlo_ne_tak (in Ukrainian)
16. Tobelem, J.-M. (2005). *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*. Paris: Armand Colin. (in French)
17. Interview with Rostyslav Luniachek, Director of the State Museum of Nature of V. N. Karazin Kharkiv National University (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 18, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)
18. Interview with Dariia Herasimova, Deputy Director of the S. I. Vasylykivskij City Art Gallery (Kharkiv Municipal Gallery) (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 26, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)
19. Ihlen, Ø., Kjeldsen, J. E., & Offerdal, T. S. (2024). Handling protracted crises: Communication challenges, constraints and opportunities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12589. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12589>
20. Interview with Irina Shramko, Director of the Museum of Archaeology of V. N. Karazin Kharkiv National University (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 5, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)

21. Interview with Tetyana Pylypchuk, Director of the Kharkiv Literary Museum (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 26, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)

22. Interview with Natalia Ivanova, Director of the Centre of Contemporary Art "YermilovCentre" of V. N. Karazin Kharkiv National University (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 27, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)

23. Boersma, K., Büscher, M., & Fonio, C. (2022). Crisis management, surveillance, and digital ethics in the COVID-19 era. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(1), 2-9. doi: <https://doi.org/10.1111/jccm.12398>

24. Mokhtarifar, R., Zandi, F., & Nazarian, A. (2024). Weathering the storm: A case study of organizational culture and effectiveness in times of disruptive jolts and crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12507. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12507>

25. Interview with Dmytro Ruzhyskyi, Director of the Karazin University Educational Center "LandauCenter" (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 29, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)

The article was received by the editors 01.11.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

K. PILIUHINA*, Ph.D. (Philosophy), Associate Professor of the Department of Economics and Management, <https://orcid.org/0000-0001-9353-8106>, k.g.fisun@karazin.ua

* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

CRISIS MANAGEMENT OF KHARKIV CULTURAL SPHERE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

The article is devoted to the study of models and scenarios of Crisis Management in cultural institutions of a city Kharkiv under martial law. The relevance of the study lies in the insufficient development and under-research of ways of Crisis Management in the cultural sphere, the search for which has become an urgent need for cultural institutions with the spread of COVID-19 pandemic, and has especially intensified with the beginning of a full-scale invasion of the territory of Ukraine. The relevance of the research topic is also associated with random and spontaneous scenarios of decision-making by cultural institutions (such as museums, galleries, educational centers) in the state of crisis, with the lack of anti-crisis management algorithms and the recommendations for the evacuation of cultural values at the level of administrative management by government bodies. With the beginning of a full-scale invasion, cultural institutions of a city Kharkiv and all Ukraine found themselves in a state of uncertainty about further steps in the gradual withdrawal of the institution from the state of crisis in such issues as: securing cultural values, their evacuation; the search for resources for the functioning of the institution and its personnel, as well as for the elimination of damage due to rocket attacks; the search for alternative ways for the institution to fulfill its main mission and tasks, such as exhibition activities and popularization of cultural heritage. The purpose of the study is to determine the models and stages of Crisis Management in cultural institutions of a city Kharkiv during 2022 – 2023. The practical basis of the study is an expert questionnaire survey and the results of interviews with heads of cultural institutions of a city Kharkiv, conducted by the author independently. The author reveals the essence of Crisis Management in the field of culture at the level of local management of a cultural institution and at the level of state/regional management of the cultural sphere. The article reveals the issues regarding the role of international organizations, donors, and business collaboration with the field of culture in times of crisis. Models and stages of Crisis Management in cultural institutions of a city Kharkiv are identified, which reveal the process of anti-crisis management in galleries, museums and educational centers, including those that are units of V. N. Karazin Kharkiv National University.

Keywords: **crisis management, anti-crisis management, cultural sphere, Kharkiv, martial law.**

JEL Classification: A13, D81, H12, R58, Z11.

Як цитувати: Пілюгіна К.Г. (2024). Кризовий менеджмент культурної сфери Харкова в умовах воєнного стану. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 86-97. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-08>

In cites: Piliuhina K. (2024). Crisis management of Kharkiv cultural sphere in the conditions of martial law. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 86-97. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-08> (in Ukrainian)