

ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ КУЛЬТУРИ НА ОДИН І П'ЯТЬ РОКІВ

Програма розвитку

Національного культурно-мистецького і музейного комплексу

«Мистецький арсенал» на 1 рік

Перший рік роботи буде, значною мірою, етапом аналізу, планування, розробки механізмів та впровадження невідкладних управлінських практик таких як регулярний аудит і закупівлі через платформу ProZorro. Відтак, цілі та завдання на 1 рік повністю узгоджуватимуться з 5-річним планом і часто становитимуть перший етап завдання на 5 років. Робота впродовж першого року спиратиметься на окреслену місію й бачення майбутнього Мистецького арсеналу (прошу див. Проект програми розвитку на 5 років).

Місія Мистецького арсеналу

Створювати можливості для суспільства в цілому і для митців, спільнот та інституцій зокрема пізнавати, уявляти, переживати новий досвід та самовдосконалюватися:

- Інтегруючи різноманітні сучасні мистецькі і культурні практики та спільноти задля їх продуктивної взаємодії і розвитку;
- Слугуючи відкритою і відповідальною сценою для найновіших підходів до класичної і сучасної культури;
- Будучи ресурсом нового досвіду, знань і уяви для різноманітних аудиторій.

Управлінські цілі на 1 рік

1. Розробити і впровадити архітектуру програмної діяльності Мистецького арсеналу з фокусом на інтеграцію, спираючись на його історію, досягнення та бачення майбутнього.
 - Проаналізувати потреби аудиторій, інституційний ландшафт, власний досвід, наявні обмеження, кращий світовий досвід;
 - Визначити ядро діяльності Мистецького арсеналу й поставити його у центр програмної взаємодії;
 - Структурувати програмну діяльність у напрями і/або лабораторії;

- Налагодити механізми і впровадити практики постійної взаємодії між напрямками і/або лабораторіями;
 - Впровадити механізм ради кураторів МА для вироблення програмного порядку денного Мистецького арсеналу.
2. Розпочати роботу з якісного кадрового забезпечення діяльності МА, створюючи клімат і механізми постійної співпраці та взаємного зростання.
- Проаналізувати наявний кадровий потенціал МА щодо відповідності управлінським цілям і баченню;
 - Виробити кадрову структуру у відповідності до цілей і бачення МА;
 - Розробити механізми зростання і розвитку потенціалу для працівників МА¹;
 - Окреслити механізми співпраці між підрозділами, окремими працівниками й програмами;
 - Розпочати систематизацію роботи із залучення та розвитку волонтерів;
 - Розробити стандарти умов і оплати праці для співробітників, розпочати впровадження конкурентних норм;
 - Розпочати залучення найкваліфікованіших кадрів до виконання завдань МА.
3. Орієнтувати програмну діяльність на розбудову партнерств, інтеграцію та освіту.
- Сформувати перший щорічний план заходів із акцентом на взаємну інтеграцію мистецтв та культурних практик;
 - Розробити і розпочати впровадження окремої освітньої програми, зокрема, через практику обов'язкового включення освітнього компоненту в усі проекти МА;
 - Окреслити різні типи партнерства (напр., освітніх, комерційних, некомерційних, міжнародних, локальних тощо) й розпочати вироблення сталих механізмів залучення партнерських інституцій до програмної співпраці²;
 - Розробити механізми пошуку і включення в програмну діяльність нових підходів і явищ (напр., через програми для молодих митців і професіоналів).

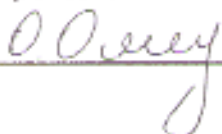
¹ Такими можуть бути регулярні кураторські семінари, тренінги для виставкових доглядачів [досвід Tate Modern, де доглядачі змінюють тип діяльності що 30 хв., готують і читають лекції для колег тощо], взаємний аналіз проектів, текстів тощо за принципом peer review.

² Такими механізмами можуть бути щорічні події-фестивалі, щорічні дослідницькі виставки, що передбачають участь багатьох музейних і дослідницьких інституцій, спільні малі лабораторні або освітні проекти, фестивалі-ярмарки молодих українських дизайнерів тощо.

4. Розпочати впровадження ефективних і прозорих управлінських і фінансових практик та механізмів.
 - Забезпечити фінансовий та бізнес-напрямок роботи ефективними, висококваліфікованими кадрами;
 - Впровадити процедуру обов'язково аудиту що два роки та закупівлю всіх товарів і послуг через механізм ProZorro;
 - Розпочати систематизацію квиткових політик та платних послуг МА (тематична короткострокова оренда, консультаційні послуги, тематичні ярмарки тощо);
 - Розпочати систематизацію фандрейзингової діяльності МА;
 - Розпочати розробку стратегії розвитку МА;
 - Розпочати роботу над інвестиційним планом розвитку, в центрі якого стоятимуть програмні потреби МА.
5. Розвинути інфраструктуру Мистецького арсеналу у відповідності до міжнародних стандартів культурних інституцій-кластерних осередків.
 - Завершити розробку архітектурного проекту Мистецького арсеналу з акцентом на його інтегративну функцію (інтегрувати аудиторії, програми, культурні практики);
 - Проаналізувати потреби МА із реставрації та відбудови, які можуть бути забезпечені потенційними інвесторами і покладені в основу інвестиційного плану розвитку.

Проект програми розвитку може зазнати суттєвого коригування після занурення у виробничу реальність Мистецького арсеналу й ознайомлення з баченням стану справ і перспектив розвитку з боку колективу МА, його Наглядової ради й органу управління.

Островська-Люта Олеся Богданівна



Програма розвитку
Національного культурно-мистецького і музейного комплексу
«Мистецький арсенал» на 5 років

Мотто

Інтегрувати, розвивати і підсилювати

Місія Мистецького арсеналу

Створювати можливості для суспільства в цілому і для митців, спільнот та інституцій зокрема пізнавати, уявляти, переживати новий досвід та самовдосконалюватися:

- Інтегруючи різноманітні сучасні мистецькі і культурні практики та спільноти задля їх продуктивної взаємодії і розвитку;
- Слугуючи відкритою і відповідальною сценою для найновіших підходів до класичної і сучасної культури;
- Будучи ресурсом нового досвіду, знань і уяви для різноманітних аудиторій.

Підхід/метафора

Хочеш іти швидко – іди один, хочеш іти далеко – іди разом.

Бачення майбутнього у перспективі 5 років

Мистецький арсенал є флагманською українською інституцією культури, яка у своїй діяльності інтегрує різні види мистецтва – від сучасного мистецтва, нової музики й театру до літератури, а також музейний компонент. Завдяки цьому різні художні й професійні спільноти знаходять точки перетину і розвитку, взаємно збагачуються, а різні види мистецтва підсилюють одне одного й розвиваються.

Програмна діяльність Арсеналу поділяється за напрямками-лабораторіями, які постійно взаємодіють між собою. Лабораторії є дискусійними та презентаційними майданчиками, фізичними просторами, і водночас спільнотами професіоналів і митців, які ставлять собі за завдання розвиток мистецтва й саморозвиток, експеримент і співпрацю, яка взаємно збагачує. Ключовою фігурою кожної лабораторії є її куратор, відповідальний як за програмну діяльність за певним напрямом, так і за спільні рішення щодо програми

Мистецького арсеналу в цілому. Механізмом ухвалення таких рішень є Рада кураторів Арсеналу, де відбувається професійна дискусія і виробляється творчий порядок денний інституції. Таким чином в МА розвиваються таланти його працівників, він є платформою зростання для своєї команди і “школою кадрів” для царини культури загалом.

Такими лабораторіями можуть бути, наприклад, Центр сучасного мистецтва, Лабораторія сучасного театру, Лабораторія сучасної літератури, Лабораторія нової музики, Музейна лабораторія. «Якорем» для останньої слугує колекція творів мистецтва Мистецького арсеналу.

Важливим способом діяльності Мистецького арсеналу є постійна взаємодія як всередині самої інституції, так і з іншими інституціями культури, зокрема, з українськими музеями. Для цього МА створює майданчики взаємного розвитку. Такими можуть бути, наприклад:

- Музейна лабораторія,
де розробляються, обговорюються і тестуються нові підходи до музейної справи – від підходів до експозиції чи комунікації до стандартів збереження
- Спільні виставкові проекти,
що охоплюють галереї як Мистецького арсеналу, так і партнерських музеїв, таким чином заохочуючи відвідувачів МА пізнавати й інші музеї
- Відкриті депозитарії
тих музеїв, які готові перенести частину своїх сховищ до МА і надати доступ (огляд) до них для відвідувачів. Такий депозитарій є практичним продовженням роботи музейної лабораторії.

Центральне місце в роботі Мистецького арсеналу посідає освіта. Освітній компонент включено в усі проекти Арсеналу, він допомагає своїм аудиторіям, зокрема:

- вчитися розуміти й інтерпретувати різні форми мистецтва, культурні практики, надбання – для загальної аудиторії,
- вчитися й досліджувати, як працювати з різноманітними явищами, темами, артефактами – для творців та професіоналів.

Таким чином Мистецький арсенал є освітнім майданчиком для розмаїтих аудиторій: власне молодих творців і працівників культури, молоді, дорослих відвідувачів та дітей.

Інфраструктура Мистецького арсеналу відповідає міжнародним стандартам і має характер кластеру. Тут діють основні галереї МА, лабораторні і освітні простори, а також паралельні незалежні некомерційні та комерційні заклади: книгарні, малі галереї, крамниці сувенірів і об'єктів дизайну, шоу-руми українських дизайнерів одягу, кав'ярні.

Таким чином Мистецький арсенал є й майданчиком для розвитку українських креативних індустрій.

Своєю діяльністю Мистецький арсенал встановлює планку та є ресурсом розвитку для розмаїтих аудиторій, у тому числі й мистецьких спільнот та українських інституцій культури.

Мистецький арсенал інтегрує, розвиває і підсилює.

Стандарти

Усі типи діяльності Мистецького арсеналу повинні здійснюватися у відповідності до найвищих міжнародних стандартів як творчих, так і управлінських рішень (т.зв. *best practices*).

Програмна діяльність має базуватися на глибокому знанні українського і міжнародного мистецького контексту, наявних тут тенденцій і їх критики, а також на розгалужених і змістовних професійних контактах із провідними світовими інституціями й фаховими об'єднаннями.

Управлінські цілі

1. Впровадити архітектуру програмної діяльності Мистецького арсеналу з фокусом на інтеграцію, спираючись на його історію, досягнення та бачення майбутнього.
 - Проаналізувати потреби аудиторій, інституційний ландшафт, власний досвід, наявні обмеження, кращий світовий досвід;
 - Визначити ядро діяльності Мистецького арсеналу й поставити його у центр програмної взаємодії;
 - Структурувати програмну діяльність у напрями і лабораторії;
 - Налагодити механізми і впровадити практики постійної взаємодії між напрямими і лабораторіями;
 - Впровадити механізм ради кураторів МА для вироблення програмного порядку денного Мистецького арсеналу.
2. Досягнути якісного кадрового забезпечення діяльності МА, створивши клімат і механізми постійної співпраці та взаємного зростання.
 - Проаналізувати наявний кадровий потенціал МА щодо відповідності управлінським-цілям і баченню;
 - Виробити кадрову структуру у відповідності до цілей і бачення МА;
 - Впровадити механізми зростання і розвитку потенціалу для працівників МА¹;

¹ Такими можуть бути регулярні кураторські семінари, тренінги для виставкових доглядачів [досвід Tate Modern, де доглядачі змінюють тип діяльності що 30 хв., готують і читають лекції для колег тощо], взаємний аналіз проектів, текстів тощо за принципом peer review.

- Впровадити механізми співпраці між підрозділами, окремими працівниками й програмами;
 - Налогодити постійну роботу із залучення та розвитку волонтерів;
 - Забезпечити співробітникам конкурентні умови й оплату праці для працівників у сфері культури;
 - Залучити найкваліфікованіші кадри до виконання завдань МА.
3. Орієнтувати програмну діяльність на розбудову партнерств, інтеграцію та освіту.
- Формувати щорічний план заходів із акцентом на взаємну інтеграцію мистецтв та культурних практик;
 - Базувати щорічний план заходів на напрацюваннях та ідеях напрямів-лабораторій, спираючись на професійну дискусію в рамках Ради кураторів МА;
 - Впровадити постійну освітню програму, зокрема, через практику включення освітнього компоненту в усі проекти МА;
 - Виробити і впровадити механізми залучення партнерських інституцій до програмної співпраці за різними типами партнерств (напр., освітніх, комерційних, некомерційних, міжнародних, локальних тощо);
 - Впровадити механізми пошуку і включення в програмну діяльність нових підходів і явищ (напр., через програми для молодих митців і професіоналів).
4. Досягнути фінансової сталості та максимальної інституційної спроможності, що дозволить розвивати програмну діяльність.
- Забезпечити фінансовий та бізнес-напрямок роботи ефективними, висококваліфікованими кадрами;
 - Впровадити прозорі й ефективні управлінські практики², зокрема, процедуру обов'язково аудиту що два роки та закупівлю всіх товарів і послуг через механізм ProZorro;
 - Систематизувати й розвинути квиткові політики та платні послуги МА (тематична короткострокова оренда, консультаційні послуги, тематичні ярмарки тощо);
 - Розвинути власну заробіткову діяльність через суміжні послуги (крамниця сувенірів, книгарня тощо);
 - Систематизувати фандрейзингову діяльність МА, призначивши на її здійснення людські, технічні та фінансові ресурси;

² Управлінські практики, що базуються на відкритому доступі та, водночас, націлені на результат.

- Виробити і впровадити інвестиційний план розвитку, в центрі якого стоятимуть програмні потреби МА.
5. Розвинути інфраструктуру Мистецького арсеналу у відповідності до міжнародних стандартів культурних інституцій-кластерних осередків.
- Завершити реставрацію основного приміщення Мистецького арсеналу відповідно до програмних потреб;
 - Завершити розробку архітектурного проекту Мистецького арсеналу з акцентом на його інтегративну функцію (інтегрувати аудиторії, програми, культурні практики);
 - Облаштувати подвір'я Мистецького арсеналу з акцентом на доступність, комфортність і безбар'єрність для відвідувачів;
 - Створити приміщення/інфраструктуру та залучити малі профільні бізнеси (крамниці сувенірів, дизайнерські шоу-руми, книгарні, кав'ярні тощо) до тематичної оренди;
 - Визначити й реалізувати зобов'язання інвесторів із реставрації та відбудови МА в рамках інвестиційного плану.

Ризики

- Брак базового бюджетного фінансування, що не дозволить запустити всі заплановані процеси.

Засоби контролю: проактивна взаємодія з органом управління з метою збереження/збільшення базового фінансування; публічна кампанія адвокації щодо збереження/збільшення базового фінансування; жорсткий контроль всіх форм прибутку МА з метою перекриття дефіциту.

- Брак ресурсів і підтримки з боку органу управління щодо аудиту в 2016-2017 рр. або аудитора з числа Великої четвірки, що не дозволить впровадити кращі практики управління.

Засоби контролю: переорієнтація частки прибутку на проведення аудиту; проактивна взаємодія з органом управління з метою віднайти ресурси щодо аудиту; відтермінування аудиту на початок 2017 року.

- Брак кваліфікованих кадрів та/або ресурсів на їх залучення, що паралізує розвиток Мистецького арсеналу.

Засоби контролю: поступове залучення кадрів, розробивши для цього «пакети гнучкості»³; запуск програм професійного розвитку для працівників МА; поступове підвищення рівню оплати праці через збільшення прибутку МА.

³ Неповний робочий день, можливість професійних подорожей, програм розвитку тощо.

- Наявність раніше прийнятих програмних зобов'язань, що поставить під сумнів нові підходи Мистецького арсеналу і підірве довіру до нього з боку професійної спільноти.

Засоби контролю: проактивна комунікація про наявні програмні зобов'язання, укладені до зміни керівництва МА, їх збереження чи скасування, відповідні причини, орієнтовний період впровадження нових підходів до програмного планування.

Островська-Люта Олеся Богданівна

