

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**КРАВЧУК МАРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Корнілова Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:

\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.  
«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**КРАВЧУК МАРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

- 1. Тема роботи: “Управління соціальною відповідальністю організації сфери послуг” затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10. 2024 р.**
- 2. Строк завершення роботи: 09.06.2025**
- 3. Підсумковий передзахист роботи: 05.06.2025**
- 4. Предмет дослідження:** теоретико–методичні засади та практичні аспекти управління соціальною відповідальністю організації у сфері послуг.
- 5. Об'єкт дослідження:** процес управління соціальною відповідальністю в діяльності Національного музею мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків.
- 6. Мета і завдання дослідження:**  
**Мета** – вивчення теоретико–методичних засад до управління соціальною відповідальністю організації та розробка практичних рекомендації щодо його вдосконалення.  
**Завдання:**
  - 6.1. Розглянути сутність, основні компоненти та значення соціальної відповідальності організації.
  - 6.2. Визначити методичний інструментарій оцінювання соціальної відповідальності організації.
  - 6.3. Здійснити діагностику соціальної відповідальності Музею Ханенків.
  - 6.4. Оцінити ефективність інструментів соціальної відповідальності в управлінні Музею Ханенків.
  - 6.5. Обґрунтувати стратегію управління соціальною відповідальністю для Музею Ханенків.
  - 6.6. Розробити план реалізації стратегії управління соціальною відповідальністю для Музею Ханенків.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 - лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	05.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень - червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність та значення соціальної відповідальності організації.....	6
1.2 Методичний інструментарій оцінювання соціальної відповідальності організації.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МУЗЕЮ ХАНЕНКІВ.....</b>	<b>27</b>
2.1 Характеристика діяльності Музею Ханенків в контексті соціальної відповідальності.....	27
2.2 Оцінювання ефективності інструментів соціальної відповідальності в управлінні Музею Ханенків.....	43
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МУЗЕЮ ХАНЕНКІВ.....</b>	<b>55</b>
3.1 Обґрунтування стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків.....	55
3.2 Розробка плану реалізації стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків.....	60
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>75</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>81</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>90</b>

## ВСТУП

Актуальність теми в умовах постійних та інтенсивних трансформацій українського суспільства, збільшення кількості запитів на прозорість, довіру до інституцій та соціальну справедливість зростає щодня. Наразі організації сфери послуг, зокрема заклади культури, стикаються з новими викликами – від підвищення рівня інклюзивності фізичного простору організації до активного залучення громад до суспільного діалогу. Таким чином, виникає потреба у вдосконаленні підходів до управління, зокрема в контексті соціальної відповідальності – як інструменту формування позитивного іміджу, довіри споживачів послуг та суспільного впливу. Впровадження системи управління соціальною відповідальністю стає ключовим чинником сталого розвитку культурної установи.

Успішне управління соціальною відповідальністю в музеї передбачає стратегічний підхід до розробки, реалізації та оцінювання програм, що спрямовані на роботу з різними категоріями відвідувачів, формування інклюзивного середовища, розвиток освітніх та просвітницьких ініціатив. Соціальна відповідальність вже не просто етичний вибір, а практичний інструмент побудови взаємодії між музеєм і суспільством, що передбачає комплексне організаційно–методичне забезпечення – від планування до залучення партнерств, моніторингу впливу та адаптації управлінських рішень до потреб громади.

Одним з лідируючих у сфері соціальної відповідальності музеїв України є Національний музей мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків – заклад, що має глибоке історичне коріння та водночас прагне до інноваційних форматів взаємодії з аудиторією. Проте, наразі реалізація соціально відповідальних ініціатив у музеї здебільшого не є інтегрованою в загальну систему управління, що знижує їхній потенційний вплив. Тому дослідження механізмів управління соціальною відповідальністю є необхідним для формування цілісної моделі, що дає змогу не лише удосконалити внутрішні процеси, а й посилити суспільну роль установи.

Вивченням теоретичних основ і прикладних підходів до управління соціальною відповідальністю займалися такі зарубіжні та українські науковці, як: Котлер Ф., Портер М., Белл Д., Чампі Дж., Хаммер М., Фрідман М., Стюерер Р., Друкер П., Білорус Т. В., Фірсова С. Г., Зінченко О. І., Геєць В., Касич А. О., Коваленко Є. В., Колот А. М., Левченко О. П., Дмитрів Б. Ю., Філіпова С. В., Пархоменко О. С., Саприкіна М. А., Стояненко В. О., Савченко І. Г., Хімченко А. М. та інші.

Метою дослідження є вивчення теоретико–методичних засад до управління соціальною відповідальністю організації та розробка практичних рекомендації щодо його вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети, необхідно виконати такі завдання:

- розглянути сутність, основні компоненти та значення соціальної відповідальності організації;
- визначити методичний інструментарій оцінювання соціальної відповідальності організації;
- здійснити діагностику соціальної відповідальності Музею Ханенків;
- оцінити ефективність інструментів соціальної відповідальності в управлінні Музею Ханенків;
- обґрунтувати стратегію управління соціальною відповідальністю для Музею Ханенків;
- розробити план реалізації стратегії управління соціальною відповідальністю для Музею Ханенків.

Предмет дослідження: теоретико–методичні засади та практичні аспекти управління соціальною відповідальністю організації у сфері послуг.

Об’єкт дослідження: процес управління соціальною відповідальністю в діяльності Національного музею мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків.

Теоретико–методологічна основа дослідження базується на використанні загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. У

дослідженні були використані методи аналізу, синтезу, системного підходу, стратегічного аналізу, моделювання та контент–аналізу.

Інформаційна база дослідження складається з наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, стратегічних документів і звітності Музею Ханенків, нормативно–правових актів, даних соціологічних опитувань, матеріалів професійних конференцій, профільних публікацій та електронних ресурсів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості впровадження розробленої стратегії управління соціальною відповідальністю у Музеї Ханенків. Це дає змогу більш системно реалізовувати соціальні ініціативи, посилити імідж установи, розширити аудиторію та створити основу для довгострокових партнерств. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані іншими культурними установами сфери послуг.

Структура дослідження відповідає логіці реалізації мети й завдань та включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що налічує 70 найменувань, та додатки. Загальний обсяг роботи становить 131 сторінка, містить 30 рисунків, 23 таблиці та 22 додатки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутність та значення соціальної відповідальності організації

У сучасному світі соціальна відповідальність вже не є виключно етичним імперативом – вона слугує стратегічним ресурсом розвитку організації. В умовах глобалізації, посилення соціального контролю з боку суспільства, демократизації та високих вимог до прозорості діяльності суб'єктів господарювання її важливість стрімко зростає. Особливого значення набуває дослідження соціальної відповідальності на рівні організації, адже саме тут перетинаються інтереси численних груп стейкхолдерів, реалізуються цінності корпоративної культури та формуються довгострокові моделі поведінки у взаємодії з суспільством.

Соціальна відповідальність – багатогранне та складне для узагальнення поняття, про це свідчить, зокрема, широке різноманіття підходів до тлумачення сутності соціальної відповідальності. Найчастіше українські та зарубіжні науковці трактують соціальну відповідальність крізь призму одного з чотирьох домінантних смислових підходів: як етичну позицію, зобов'язання перед суспільством, управлінський інструмент або в якості засобу забезпечення добробуту (рис. 1.1).

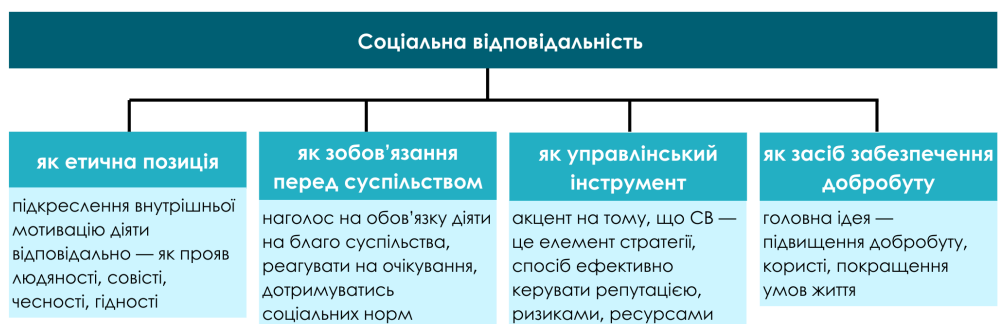


Рис. 1.1 Типологія трактувань соціальної відповідальності [6, 7, 8, 17, 20, 21, 23, 24, 29, 30, 31, 41, 45, 47, 57, 60]

Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною соціалізації індивіда – вона постає моральною ознакою практичного застосування розуму.

Г. Йоанс наполягає на думці, що еволюційно наступним етапом розвитку “людини розумної” має бути “людина відповідальна”, оскільки люди (і лише вони) здатні усвідомлювати власні вчинки [34].

У макросистемі “людина – держава – суспільство” соціальна відповідальність виступає зв’язуючим елементом. Реалізується вона, зокрема, через діяльність організацій різних форм власності [23].

В результаті аналізу переліку визначень соціальної відповідальності у Додатку А затверджуємося у висновку: основною причиною існування труднощів з усвідомленням та окресленням меж поняття соціальної відповідальності є її багатоаспектність. Ця особливість – те, що робить соціальну відповідальність такою привабливою для досліджень.

Отже, соціальна відповідальність – це багатовимірна система цінностей, добровільних рішень та дій, що ґрунтується на етичній свідомості суб’єкта та його готовності виконувати нормативні зобов’язання перед суспільством з метою забезпечення довгострокового добробуту спільнот та навколишнього середовища.

Основними суб’єктами соціальної відповідальності постають індивід, організації та держава. Фундаментальну логіку соціальної відповідальності у взаємозв’язках між суб’єктами суспільних відносин подано на рис 1.2.



Рис. 1.2 Взаємозв’язки між суб’єктами суспільних відносин в контексті соціальної відповідальності [20]

В даному дослідженні фокус уваги зосереджено саме на організації як суб'єкті соціальної відповідальності. Заглибимося в історію розвитку соціальної відповідальності, зокрема в організаціях.

Глобального масштабу соціальна відповідальність набула з другої половини ХХ століття: відбувся перехід від сприйняття її як інноваційної організаційно–управлінської практики глобальних корпорацій до інтегрованої в усі сфери життєдіяльності організацій різноманітних форм власності та господарювання. В Україні даний перехід відбувся дещо пізніше – наприкінці ХХ століття.

“Батьком” терміну “соціальна відповідальність” вважається американський науковець Г. Боуен: вперше його вжито у монографії “Соціальна відповідальність бізнесмена” (1953 р.) [45]. Таким чином, Г. Боуен започаткував розвиток науки соціальної відповідальності.

Основну роль у розвитку поняття “соціальна відповідальність” відіграли промислова, демократична та освітня революції. У промислову революцію була створена масштабна інфраструктура національних господарств, а у технологічну – глобального впливу зазнали економіка, наука, освіта та культура. Це супроводжувалося загостренням соціальних проблем, які потребували реформ, реалізацію яких забезпечив розвиток соціальної відповідальності [45; 23, с. 31].

В процесі еволюції виникло поняття “корпоративної соціальної відповідальності” (КСВ). Історично виокремлено чотири послідовні етапи її становлення, в ході яких спочатку фрагментарні вияви соціальної відповідальності трансформувалися в всеохоплюючу інтеграцію в систему управління; поняття вийшло за межі Північної Америки – у Європу, де було стандартизовано та уніфіковано; фокус уваги поширився з клієнта на всі групи стейкхолдерів; з’явився екологічний вимір; КСВ стала необхідною умовою глобальної конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Етапи розвитку соціальної відповідальності в організаціях\*

Етап	Період	Ринкова ситуація	Характеристика
1	50 – 60-ті рр. XX ст.	Індустріальний бум; зростання кількості монополій та транснаціональних корпорацій; науково–технічний прогрес. Поширення змішаного типу економіки та, відповідно, посилення ролі державного регулювання.	Соціальна відповідальність: <ul style="list-style-type: none"> <li>- інтегрована лише в США та Канаді, у Європі – покладалася на державу і не розвивалася;</li> <li>- реалізовувалася за допомогою концепції чистого маркетингу: фокус уваги перемістився із системи збуту на споживачів та їх потреби;</li> <li>- охоплювала питання корпоративної філантропії, соціального забезпечення працівників та надання допомоги місцевим органам самоврядування.</li> </ul> Даний період характеризується великою кількістю “розмов” і незначною кількістю “дій” – носить фрагментарний характер.
2	70 – 80-ті рр. XX ст.	Критика компаній з боку громадськості – вимога зважати на можливі соціальні наслідки від їх діяльності.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сформовано базову концепцію СВ;</li> <li>- реалізація програм грошової та речової підтримки малозабезпечених верств населення (виникнення цілісних стратегій КСВ), обмеження трудової експлуатації.</li> <li>- фокус зосереджено на створенні стандартів та регуляційних норм суспільного управління, спрямованих на захист довкілля, корпоративну етику та взаємозв’язки організацій щодо населення і регіону.</li> </ul>
3	90-ті рр. XX ст.	Глобалізація, поширення інформаційних технологій, актуалізація проблем навколишнього середовища.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стандартизовано та уніфіковано СВ в США та Європі;</li> <li>- КСВ визначено необхідною умовою для підтримки глобальної конкурентоспроможності, особливо важлива корпоративна екологічна політика;</li> <li>- введено модель стейкхолдерів, що, окрім споживача, орієнтується на громади, працівників, постачальників та державу.</li> </ul> КСВ – вже частина довгострокової стратегії організації, а не просто PR–інструмент.
4	Початок XXI ст.	Популяризація концепції сталого розвитку на фоні загострення глобальних соціальних та екологічних проблем.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- глобальна популяризація СВ;</li> <li>- запровадження Глобальної ініціативи зі звітності (GRI), що декларувала визнання КСВ частиною корпоративної звітності та показником інвестиційної привабливості.</li> </ul>

\*Розроблено авторкою на основі [23]

Зміст, масштаби та пріоритети соціально відповідальної поведінки організацій формуються завдяки взаємодії з різними групами зацікавлених

осіб – стейкхолдерів (це і є об'єкти соціальної відповідальності). Розглянемо детальніше дані групи на рис 1.3.



Рис. 1.3 Основні групи стейкхолдерів організації [33]

У кожній групі стейкхолдерів свої інтереси, очікування та рівень впливу стосовно організації. Становлення соціально відповідальних моделей поведінки організацій по відношенню до стейкхолдерів відбувалося під впливом різних наукових та ідеологічних підходів. Розглянемо п'ять основних концепцій соціальної відповідальності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

#### Концепції соціальної відповідальності\*

Концепція	Автори	Опис
Корпоративного егоїзму	М. Фрідмен	Основна мета функціонування бізнесу – максимізація прибутку, усі дії, спрямовані на поліпшення добробуту соціуму, – допустимі лише у випадку сприяння комерційній вигоді.
Корпоративного альтруїзму	Ф. Котлер, Н. Лі, Р. Хачатуров, Р. Ягутяна	Передбачає вільний вибір (без зобов'язань та покарань за невиконання) на користь підвищення добробуту громади. Тобто соціальна відповідальність – філантропія, без прямої вигоди.
Соціальних вимог	Л. Білецька, М. Бахтін, І. Семякін	Соціальна відповідальність – це відповідь на моральні, соціальні та екологічні очікування суспільства.
З позиції зацікавлених сторін	Т. Смовженко, Н. Оніщенко, WBCSD	Добровільне врахування суспільних та морально-етичних аспектів у взаємовідносинах з усіма стейкхолдерами.
З позиції обов'язків	А. Керолл	Багаторівневе (економічне, правове, етичне, філантропічне) зобов'язання, яке організація виконує у кожен конкретний момент часу.

\*Розроблено авторкою на основі [21, 23, 48]

Вище перелічені концепції можна систематизувати у межах піраміди А. Керолла (рис. 1.4).

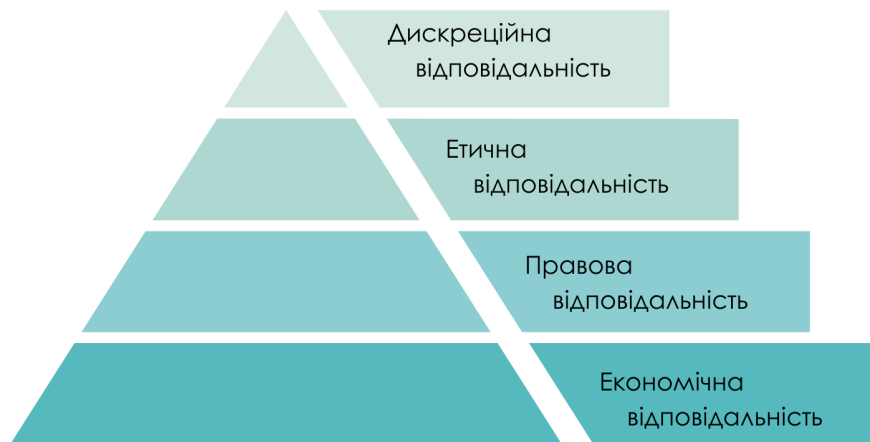


Рис. 1.4 Піраміда А. Керолла [46]

Піраміда А. Керолла структурно демонструє чотири рівні соціальної відповідальності, що формують багатовимірну модель взаємодії організацій та суспільства:

- Базовий рівень становить економічна відповідальність: першочергово організації створювалися як виробники товарів та послуг з метою забезпечення потреб населення і, як наслідок, отримання прибутку. Цьому рівню відповідає концепція корпоративного егоїзму.
- Правова відповідальність передбачає підпорядкування економічної діяльності організації існуючим законодавчим актам і нормам. У поєднанні з економічною відповідальністю формує консервативну основу соціальної відповідальності організації. Попри те, що ця частина не окреслена окремою концепцією, вона – обов’язковий фон усіх моделей взаємодії організації з суспільством.
- Етична відповідальність означає підпорядкування економічної діяльності організації існуючим суспільним очікуванням та нормам моралі стейкхолдерів, тобто чесну та етичну поведінку, що збігається з концепцією соціальних вимог. Нашарування економічної, правової та етичної відповідальності утворює розширений рівень соціальної відповідальності.
- Дискреційна (філантропічна) відповідальність визначає організацію «корпоративним громадянином», який добровільно прагне відповідати

очікуванням суспільства та підтримує соціальні програми. Даний рівень охоплює концепції корпоративного альтруїзму та концепцію обов'язків А. Керолла. Додавання даного виду відповідальності до попередніх означає новий етап – високий рівень соціальної відповідальності.

Концепція з позиції стейкхолдерів інтегрує елементи усіх рівнів піраміди, акцентуючи увагу на важливості діалогу з усіма групами стейкхолдерів.

Класифікація типів та видів соціальної відповідальності – це не лише аналітичний інструмент, а й практичний орієнтир, що дає змогу краще розуміти, оцінювати, управляти та розвивати соціальну відповідальність у межах організації та суспільства загалом.

Відповідно до моделі М. Портера і М. Креймера існує два основні типи соціальної відповідальності [61]:

- реагуюча соціальна відповідальність – зосереджується на пом'якшенні наявних проблем і ліквідації негативних наслідків, спричинених діяльністю організації;
- стратегічна соціальна відповідальність – передбачає інтеграцію механізму соціальної відповідальності у загальну стратегію організації, з орієнтацією на формування стійких конкурентних переваг (перехід від концепції “соціальних витрат” до “соціальних інвестицій”).

За критерієм спрямованості впливу соціальна відповідальність буває внутрішня та зовнішня (рис. 1.5).



Рис.1.5 Види соціальної відповідальності за критерієм спрямованості впливу [14]

Внутрішня соціальна відповідальність охоплює заходи, орієнтовані на внутрішнє середовище організації, зокрема на її персонал. До цього виду належить забезпечення гідних умов праці, підтримку корпоративної культури, професійний розвиток працівників, гарантії безпеки, дотримання трудових прав тощо.

Зовнішня соціальна відповідальність, відповідно, стосується взаємодії організації з зовнішнім середовищем. Вона проявляється через благодійність, дотримання етичних стандартів ведення бізнесу, участь у суспільно значущих проєктах тощо.

Відповідно до видів соціальних норм виділяють наступні види соціальної відповідальності:

- моральна (дотримання традицій, звичаїв, культурних та естетичних норм);
- політична (дотримання суспільних норм політиком);
- корпоративна (дотримання корпоративних правил);

- релігійна (дотримання норм, що регламентують порядок у релігійних культурах).

Соціальна відповідальність носить добровільний характер – суб'єкти суспільних відносин самостійно приймають рішення взяти на себе відповідні зобов'язання. Регуляторами є переважно норми суспільної моралі, недотримання зобов'язань супроводжується осудом або іншими формами соціального реагування. Водночас за порушення юридичних норм можуть бути застосовані санкції адміністративного або кримінального кодексу. Детальніше різницю між правовою та соціальною відповідальностями відображено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Відмінні ознаки правової та соціальної відповідальності\*

Правова	Соціальна
Встановлюється державними органами в межах їхньої компетенції	Визначається недержавними інституціями або спільнотами
Ґрунтується на юридичних нормах	Базується на соціальних, моральних або етичних нормах
Має примусовий характер	Не передбачає примусу
Застосовується у рамках встановленої юридичної процедури	Впроваджується у довільному, не формалізованому порядку
Має чітко визначені форму і вид	Може проявлятися у будь-якій формі
Тісно пов'язана з державною владою та її функціями	Реалізується через суспільні механізми впливу
Настає незалежно від того, чи знає особа про існування норм і як до них ставиться	Залежить від рівня усвідомлення та ставлення до соціальних норм
Має суто юридичний характер	Проявляється у різних формах соціальної взаємодії

\*Розроблено авторкою на основі [41]

Соціальна відповідальність виконує ряд функцій (табл. 1.4). Реалізація цих функцій забезпечується за допомогою ряду різних механізмів. Превентивна функція полягає у розробці кодексів етики, систем внутрішнього контролю, антикорупційних політик, проведенні регулярних аудитів та внутрішнього навчання з питань доброчесності. Комунікативна функція забезпечує створення публічних звітів із КСВ, діалог із зацікавленими сторонами – платформи зворотного зв'язку тощо. Інтегративна

функція передбачає включення цілей сталого розвитку у бізнес-стратегії, партнерство з органами влади та громадськими організаціями, етичне лідерство, запровадження стандартів соціальної відповідальності. Реалізація регулюючої функції полягає у програмах підтримки вразливих груп населення, соціальних інвестиціях, гендерно орієнтованій політиці зайнятості, справедливому оподаткуванні тощо. Соціальна відповідальність виступає гарантом соціальної безпеки та особистої безпеки людини, таким чином підтримуючи цілісність суспільства.

Таблиця 1.4

## Функції соціальної відповідальності\*

Функція	Характеристика
Превентивна	Попереджає порушення соціальних норм
Комунікативна	Забезпечує взаємодію суб'єктів суспільних відносин в процесі реалізації їх інтересів та виконання зобов'язань
Інтегративна	Поєднує національну стратегію, загальнолюдські цінності та етичну поведінку суб'єктів суспільних відносин
Регулююча	Корегує процеси соціальної диференціації в суспільстві та знижує рівень соціальної нерівності

\*Розроблено авторкою на основі [15]

Сучасне тлумачення стабільного, гармонійного та збалансованого розвитку ґрунтується на тісному взаємозв'язку економічних, соціальних та екологічних параметрів. Ще у 1997 році в доповіді «Наше спільне майбутнє» Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку було зазначено, що даний підхід є відображенням поєднання корпоративної соціальної відповідальності із концепцією сталого розвитку [15]. Розглянемо зміст ключових компонентів сталого розвитку (17 цілей відображено у Додатку Б), які одночасно є основними напрямками соціальної відповідальності:

- Економічний аспект передбачає, що в отриманні прибутку має бути відсутній беззастережний максималізм, це має відбуватися шляхом задоволення раціональних матеріальних і духовних потреб споживачів, працівників та суспільства загалом.

- Соціальний аспект акцентує увагу на розвитку людського та соціального капіталу шляхом впровадження соціальної відповідальності держави, бізнесу і громадянського суспільства, зокрема шляхом зміцнення політичної та економічної демократії.
- Екологічний аспект полягає у збереженні природних ресурсів та захисті довкілля.

Важливою також є ідентифікація чинників, що впливають на формування соціальної відповідальності в організації. Існує дві основні групи чинників – дії та забезпечення (рис.1.6).

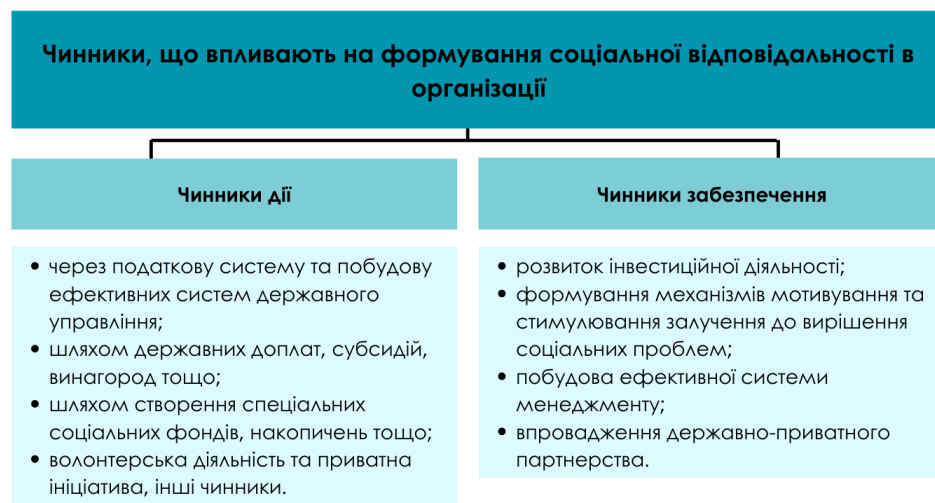


Рис. 1.6 Чинники, що впливають на формування соціальної відповідальності в організації [24]

Особливе значення мають чинники забезпечення, які формують фундамент для сталої інтеграції соціальної відповідальності в діяльність організацій. Розвиток інвестиційної активності, ефективного управління, механізмів мотивації до соціальної участі та державно–приватне партнерство виступають ключовими умовами для створення та розвитку стійкої фінансово–економічної бази.

Отже, соціальна відповідальність виникає як відповідь суб'єкта суспільних відносин на очікування та потреби об'єктів (груп стейкхолдерів). Вона зумовлена усвідомленням суб'єктом власних обов'язків, добровільним дотриманням соціальних норм та цінностей, а також готовністю нести покарання у випадку порушення норм. Соціальна відповідальність є

інструментом гармонізації інтересів компанії та її стейкхолдерів, трансформуючись з морального імперативу у чинник конкурентоспроможності. Еволюція корпоративної соціальної відповідальності – від філантропічних акцій до інтегрованої частини корпоративної стратегії – наочно демонструє її стратегічне значення у сучасному управлінні. Таким чином, вона сприяє не лише сталому розвитку організації, а й формує засади більш справедливого і згуртованого суспільства.

## **1.2 Методичний інструментарій оцінювання соціальної відповідальності організації**

Соціальна відповідальність – невід’ємна частина успішного функціонування будь-якої сучасної організації. Це породжує необхідність голосно декларувати результати своєї діяльності та підтверджувати їх звітами. Правильний вибір методичних інструментів дає змогу забезпечити прозорість, підзвітність та відповідність діяльності організації очікуванням стейкхолдерів.

Нормативно–методичний базис для оцінювання соціальної відповідальності досі перебуває у процесі формування. Проте С. Король наголошує на тому, що наразі в Україні існує велика кількість діючих галузевих, державних та міжнародних нормативних документів, на базі яких можливий розвиток та реалізація соціальної відповідальності організацій [22, с. 85–88]. Водночас науковець стверджує: жоден нормативний документ не в змозі охопити всі аспекти діяльності суб’єкта господарювання, відповідно, усі ті дії, що виходять за межі загально затвердженого рівня, – в сукупності можуть вважатися показником соціальної відповідальності конкретної організації.

Серед найпоширеніших міжнародних стандартів соціальної відповідальності – Глобальний договір ООН (надалі – ГД). Дана ініціатива створена для заохочення організацій публічно заявляти про свою позицію,

спираючись на десять принципів, що об'єднані у чотири групи: забезпечення прав людини, належних трудових стандартів, екологічної стійкості та антикорупційних заходів [30]. Офіційному приєднанню організації до ГД передують низка внутрішніх трансформацій: удосконалення бізнес процесів, механізмів та моделей управління, оперативної та стратегічної діяльності організації з метою виконання вимог принципів ГД.

Серія стандартів AA1000 – це набір стандартів, розроблений компанією AccountAbility для допомоги організаціям у покращенні стратегій сталого розвитку, звітності та взаємодії зі стейкхолдерами [1]. Основні стандарти серії:

- 1) AA1000APS – AccountAbility Principles Standard (2020) – базовий стандарт, що формує основу для решти стандартів серії. Він визначає принципи, якими повинні керуватись організації: включення (inclusivity), суттєвість (materiality), реагування (responsiveness) та вплив (impact).
- 2) AA1000SES – Stakeholder Engagement Standard (2015) – стандарт, що описує процес ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Визначає, як планувати, здійснювати та інтегрувати результати взаємодії у стратегію організації.
- 3) AA1000AS v3 – Assurance Standard (2020) – стандарт призначений для проведення зовнішньої перевірки (аудиту) нефінансової звітності організації.

Існує низка альтернативних міжнародних стандартів, особливу увагу С.В. Лук'яненко, І. Галич та О. Жиліна звертають на стандарти для систем менеджменту (табл. 1.5) [25, с. 59].

Фактично можна виокремити дві групи стандартів:

- 1) ті, що безпосередньо скеровуються на забезпечення соціальної відповідальності організацій;
- 2) ті, побічним результатом яких є реалізація завдань у сфері соціальної відповідальності.

Таблиця 1.5

Міжнародні стандарти соціальної відповідальності,  
спрямовані на системи менеджменту\*

Назва стандарту	Спрямування
ISO 14000	системи екологічного менеджменту
OHSAS 18000	системи управління промислової безпеки й охорони праці
SA 8000	системи соціального та етичного менеджменту
ISO 17799	системи менеджменту інформаційної безпеки
ISO 26000	визначаються вказівки для керівництва про те, як організація може працювати соціально відповідальним чином за багатьма аспектами одночасно

\*Розроблено авторкою на основі [13]

SA 8000 і ISO 26000 належать до першої групи та охоплюють найширший перелік аспектів системи менеджменту соціальної відповідальності, тому доцільним є їх детальніший розгляд та порівняння у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняння міжнародних стандартів ISO 26000 та SA 8000\*

Критерій	ISO 26000	SA 8000
Тип стандарту	Рекомендаційний	Сертифікаційний
Цільова аудиторія	Універсальний: для всіх типів організацій	Переважно для бізнесу та виробничих підприємств
Фокус	Широкий перелік аспектів соціальної відповідальності	Права працівників та умови праці
Охоплення тем	Управління, права людини, трудові практики, екологія, споживачі, громада	Виключно трудові стандарти: дитяча праця, робочі години, заробітна плата
Масштаб	Стратегічний рівень	Тактичний рівень
Комплексність оцінювання	Оцінює вплив на громаду, довкілля, стейкхолдерів	Акцент на трудових умовах для персоналу
Застосування в державних культурних установах	Повноцінний аналітичний інструмент	Дуже вузькоспрямований

\*Розроблено авторкою на основі [13]

Варто нагадати, що об'єктом дослідження в роботі є державна культурна установа (організація сфери послуг). Даний факт значним чином

обмежує перелік можливих та ефективних інструментів для оцінювання соціальної відповідальності установи, тому дана інформація надалі буде у фокусі уваги для формування висновків щодо доречності використання певних видів інструментарію.

Завдяки порівнянню у табл. 1.6 очевидним стає той факт, що для оцінювання соціальної відповідальності в державних культурних установах ефективно використовувати саме стандарт ISO 26000.

На рис. 1.7 додатково продемонстровано принципи стандарту, основоположні практики соціальної відповідальності, її основні теми, складові інтеграції соціальної відповідальності в діяльність організації та взаємозв'язки між вище переліченими поняттями.

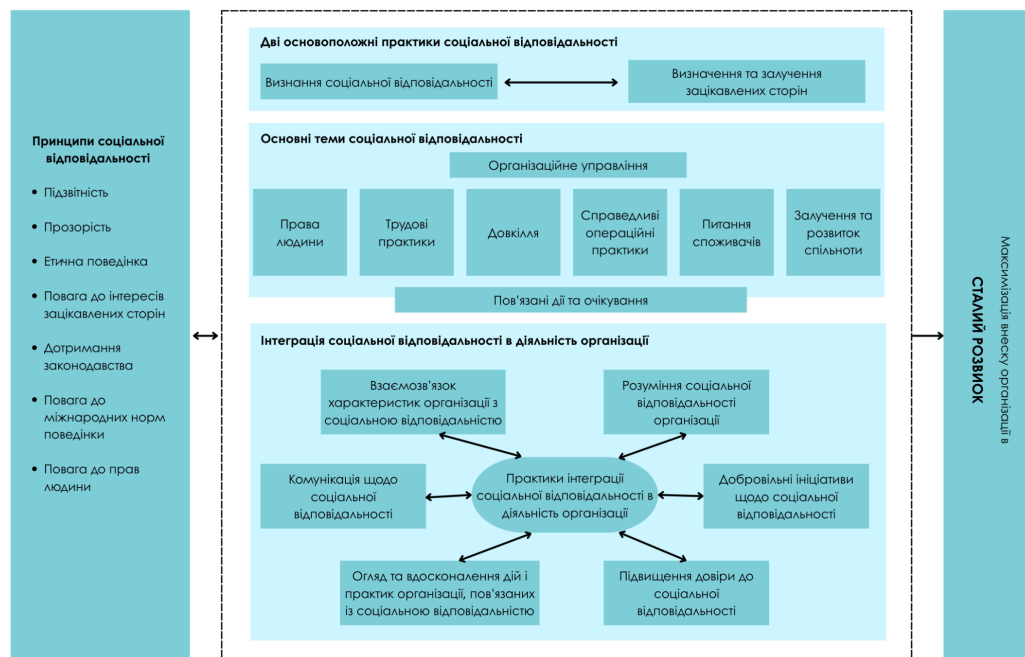


Рис. 1.7 Схематичний огляд стандарту ISO 26000 [55]

На основі принципів стандарту можливо і доцільно проводити аналіз соціальної відповідальності державної культурної установи. Критерії для самооцінювання соціальної відповідальності в державній культурній установі за стандартом ISO 26000 представлено у Додатку В.

Оцінювання за кожним підкритерієм проводиться експертним шляхом за наступною шкалою: 1 – низький рівень (відсутність практик або формальний підхід); 2 – початковий рівень (окремі дії, не системні); 3 –

середній рівень (є політики, часткове впровадження); 4 – високий рівень (системна реалізація, регулярний моніторинг); 5 – досконалий рівень (інтегровано в стратегію, найкращі практики).

Для подання звітності стейкхолдерам, а також структурування та розкриття інформації, популярними є стандарти ESG (Environmental, Social, Governance), серед найпопулярніших в контексті соціальної відповідальності в організаціях – GRI, TCFD і SASB [36]. З метою усвідомлення суті даних стандартів та виокремлення найефективнішого для державних культурних установ розглянемо їх порівняння у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

## Порівняння GRI-, TCFD- і SASB-стандартів\*

Критерій	GRI	TCFD	SASB
Спрямованість	Соціальна, екологічна, економічна відповідальність	Фокус на кліматичних ризиках та фінансовій стійкості	Фінансово-орієнтований підхід до ESG у розрізі галузей
Орієнтація на стейкхолдерів	Широка (суспільство, держава, громади, працівники)	Вузька (інвестори, регулятори)	Інвестори
Сфера застосування	Будь-які організації	Бізнес	Бізнес
Форма документів	Повноцінний звіт сталого розвитку	Вбудована частина у фінансову/нефінансову звітність	Галузеві ESG-пріоритети для корпоративної звітності
Простота впровадження	Відносно доступний, гнучкий до адаптації під неприбуткові структури	Складний для нематеріального сектору	Потребує фінансової аналітики, складно адаптувати до культури

\*Розроблено авторкою на основі [53, 62, 64]

За рахунок повного охоплення соціальних, екологічних і управлінських аспектів та адаптованості для неприбуткових організацій у випадку державної культурної установи найкращим вибором є GRI-стандарт.

GRI (Global Reporting Initiative) складається з індикаторів за трьома загальними стандартами (соціальні, екологічні та економічні індикатори). Загальна кількість індикаторів становить 33. Оцінювання за кожним індикатором відбувається за допомогою кількісних та якісних показників. У

Додатку Г визначено релевантні для державної культурної установи індикатори GRI.

С. Г. Фірсова та Т. В. Білорус визначили, що в умовах сучасних викликів для України при формуванні системи чинників корпоративної соціальної відповідальності доцільно визначити таку послідовність їх пріоритетності: спочатку – побудова ефективної системи менеджменту, далі – формування механізмів мотивації та стимулювання участі у вирішенні соціальних проблем, після чого – розвиток інвестиційної діяльності, і на завершення – впровадження державно–приватного партнерства [62].

Для оцінювання ступеня реалізованості чинників забезпечення соціальної відповідальності організації застосуємо наступний алгоритм дій:

- 1) формування переліку критеріїв для оцінювання ступеня реалізованості чинників забезпечення соціальної відповідальності в організації;
- 2) визначення вагових коефіцієнтів критеріїв шляхом попарного порівняння за допомогою методу аналізу ієрархій (MAI) та DIBR;
- 3) безпосереднє оцінювання ступеня реалізованості чинників забезпечення соціальної відповідальності в організації за допомогою методу SAW (Simple Additive Weighting Method).

Метод аналізу ієрархій (MAI) – це метод багатокритеріального аналізу, розроблений американським науковцем Томасом Сааті у 1970–х роках. Він допомагає структурувати складні проблеми у вигляді ієрархій.

Метод DIBR ґрунтується на порівнянні кожної альтернативи з умовно найкращим (ідеальним) і найгіршим (антиідеальним) варіантом, виходячи з показників за всіма критеріями.

Метод полягає SAW в обчисленні зваженої суми оцінок альтернатив за різними критеріями з урахуванням ваг (значущості) кожного критерію.

Поточною проблемою для організацій в Україні є вибір та застосування інструментів стратегічного аналізу для оцінювання діяльності у сфері соціальної відповідальності. Найчастіше існуючі спеціалізовані методики вимагають наявності масштабної інформаційної бази і/або важкоосяжні в

контексті проведення розрахунків. Очевидною стає доречність застосування таких комплексних методів, як SWOT- та SPACE-аналіз зі специфічними модифікаціями матриць [9].

З метою визначення реальних об'ємів ресурсів та бар'єрів для розвитку соціальної відповідальності в організації, прогнозування ризиків та уникнення репутаційних втрат, а також побудови оптимальних сценаріїв розвитку відповідної політики варто провести SWOT-аналіз.

Для оцінювання стратегічної позиції установи у сфері соціальної відповідальності доречним буде використання модифікованої матриці SPACE-аналізу, що дає змогу проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища та рекомендувати доцільний варіант стратегії розвитку у відповідному напрямку. Для характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища організації створюються дві окремі матриці, в кожній показники поділені на чотири групи. Модифіковані матриці SPACE-аналізу для державних культурних установ подано у Додатку Е. Надалі оцінювання проводиться за класичним алгоритмом SPACE-аналізу: експертні оцінки за кожним показником, зважені оцінки за факторами, інтерпретація результату на координатній площині.

Перетворити соціальну відповідальність на частину стратегічного управління допомагає комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації (рис. 1.8).

Вона забезпечує узгодженість дій, розподіл відповідальності, прозорість, довіру з боку стейкхолдерів, а також сталість незалежно від кадрових змін. Така модель допомагає підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати ресурси, забезпечити довготривалу репутаційну стабільність і полегшити моніторинг та звітування. Основна мета – зробити соціальну відповідальність невіддільною частиною управління, а не випадковою ініціативою.

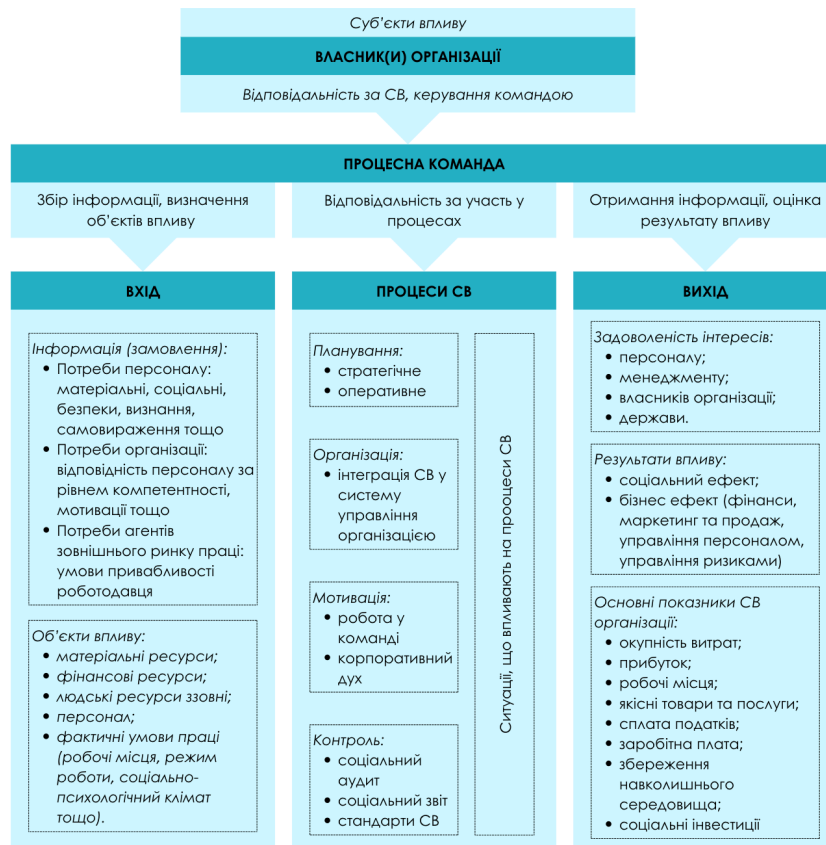


Рис.1.8 Модель управління соціальною відповідальністю організації [10]

Для систематичного та стратегічного управління соціальними, екологічними та економічними аспектами діяльності організації потрібна Балансова система показників сталого розвитку (Sustainability Balanced Scorecard, SBSC). В процесі створення системи для державної культурної установи інтегруємо соціальну відповідальність у класичну BSC-модель Каплана і Нортон. Нижче представлено модель з п'ятьма перспективами та адаптованими стратегічними цілями, індикаторами, заходами досягнення цілей і джерелами даних (табл. 1.8).

Ця модель відповідає підходу Total Integration SBSC, де всі чотири класичні перспективи BSC доповнені п'ятою – "Суспільство", що охоплює соціальні та екологічні аспекти.

## Балансова системи показників сталого розвитку Каплана і Нортон\*

Стратегічна ціль	Показник (KPI)
<b>Фінансова перспектива</b>	
Диверсифікація джерел фінансування	Частка позабюджетних коштів у загальному бюджеті
Підвищення ефективності витрат	Співвідношення витрат до відвідуваності
<b>Перспектива споживача/стейкхолдерів</b>	
Підвищення задоволеності відвідувачів	Рівень задоволеності (опитування)
Доступність для вразливих груп	Кількість інклюзивних програм / подій
<b>Внутрішні процеси</b>	
Прозорість управління	Наявність публічної звітності про рішення
Ефективність роботи команд	Кількість реалізованих міжвідділових ініціатив
<b>Навчання та розвиток</b>	
Підвищення кваліфікації працівників	Кількість пройдених навчань / рік
Створення інноваційного середовища	Кількість ініційованих проєктів “знизу”
<b>Перспектива сталого розвитку / суспільства</b>	
Соціальна відповідальність	Кількість соціальних проєктів / учасників
Екологічна відповідальність	Кількість екологічних ініціатив

\*Розроблено авторкою на основі [52]

Для оцінювання поточного стану управління соціальною відповідальністю в державній установі культурного спрямування на рис. 1.9 визначено оптимальний порядок застосування відповідних методик.



Рис. 1.9 Схема порядку застосування методичного інструментарію для оцінювання соціальної відповідальності в організації\*

\*Розроблено авторкою

Запропонована послідовність методик оцінювання дає змогу перейти від етичних орієнтирів до кількісного аналізу, а далі – до вибору чіткої стратегії соціальної відповідальності. Така логіка забезпечує системність, обґрунтованість і стратегічну узгодженість управління соціальною відповідальністю в державних культурних установах.

Отже, соціальна відповідальність – явище відносно нове, певною мірою абстрактне, тому процес оцінювання часто ускладнений потребою у великій кількості інформації та об'ємними розрахунками, системи оцінювання “не відточені”. Водночас методичний інструментарій для оцінювання соціальної відповідальності охоплює широкий спектр стандартів, які організації можуть використовувати і як базис для побудови системи соціальної відповідальності, і для подальшого самооцінювання та формування логічної та всеохоплюючої структури звітності. В якості аналітичного інструмента доречним є використання стандарту ISO 26000 (оцінювання відбувається за сімома принципами). Для звітності універсальним та підходящим є GRI, що складається з 33 індикаторів, що поділяються на три групи: соціальні, екологічні та економічні. Для оцінювання ступеня реалізованості чинників забезпечення соціальної відповідальності в організації застосуємо такі методи багатокритеріального аналізу, як метод аналізу ієрархій (MAI) та метод SAW (Simple Additive Weighting Method). В контексті стратегічного аналізу пропонується застосування модифікованих матриць SWOT- та SPACE-аналізу. SWOT-аналіз дає можливість оцінити ресурси, бар'єри, загрози та можливості організації в контексті соціальної відповідальності. SPACE-аналіз дає можливість визначити стратегічну позицію організації та рекомендувати доцільний варіант стратегії розвитку у напрямку соціальної відповідальності.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МУЗЕЮ ХАНЕНКІВ**

### **2.1 Характеристика діяльності Музею Ханенків в контексті соціальної відповідальності**

Національний музей мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків засновано в 1919 році відповідно до Декрету Ради Народних Комісарів на основі заповіту колекціонера Богдана Ханенка (1917) та дарчої його дружини Варвари Ханенко на ім'я Всеукраїнської академії наук (1918). Відповідно, основою колекції музею є художнє зібрання Богдана та Варвари. Статус національного музею надано Указом Президента України від 17.01.2011р. N 50/2011 "Про надання Музею мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків статусу національного" [5, 27].

Музей є державним науково–дослідним та культурно–освітнім закладом, призначений для зберігання, вивчення та популяризації пам'яток світового мистецтва. Водночас він є скарбницею надбань пам'яток західноєвропейського мистецтва та мистецтва країн Сходу, тобто за профілем музей – художній [5, 27].

Музей Ханенків має класичну для багатьох музеїв України функціональну організаційну структуру, що представлена вісьмома відділами та чотирма службами (Додаток Ж). Від 2021 року обов'язки генеральної директорки в музеї виконує українська мистецтвознавиця та культурна менеджерка Юлія Олексіївна Ваганова [4].

Наразі, через 3 роки після початку повномасштабного вторгнення, музей відновив таку ж кількість персоналу, що була до 24 лютого 2022 року – 94 працівника.

«Зерно» соціальної відповідальності в будинку Ханенків було посіяно ще за життя власників. Їх світобачення та спосіб життя – джерело сучасної філософії музею. «Творіння геніїв за своєю суттю не можуть належати лише тим, хто ними володіє, художній твір – надбання, яке належить усім... Ось

чому в дарунках власників музеям слід вбачати лише щедре повернення належного» – слова з урочистої промови Богдана Ханенка на освяченні його першого публічного музею (нині Національний художній музей України) у 1904 році [2]. Варвара протягом усього свого життя була рушієм прогресивних соціальних змін: засновувала і спонсорувала за власний кошт школи, ремісничі та художні майстерні, лікарні, сиротинці та народні театри. У 1917 році, перед своєю смертю, Богдан складає заповіт, у якому доручає Варварі підготувати й передати громаді міста його частину колекції мистецтва, і рекомендує додати її частину зібрання та заснувати в їхньому домі музей світового мистецтва. Нехтуючи небезпекою суспільно–політичної ситуації, Варвара засновує музей та надалі робить усе можливе для його збереження.

Основною місією музею є, була і буде турбота про цілісність, дослідження та популяризацію світової культурної спадщини музею з метою культурного розвитку суспільства. Кодекс цінностей музею включає наступні пункти (рис. 2.1).

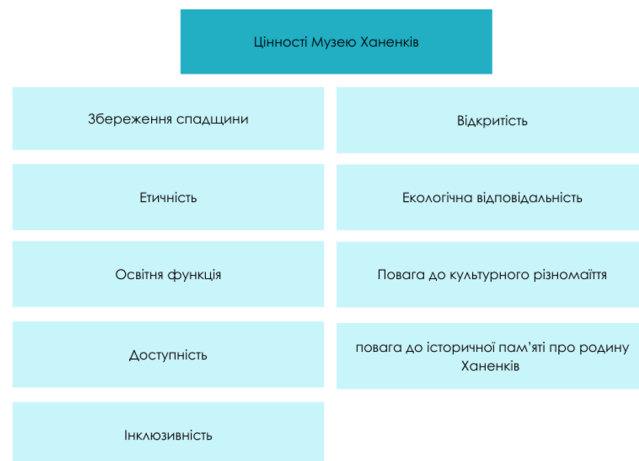


Рис.2.1 Перелік цінностей Музею Ханенків\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

Тобто, в рамках соціальної відповідальності музей несе економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність.

Розглянемо детальніше які практики соціальної відповідальності реалізовує Музей у вигляді звіту за індикаторами стандарту GRI. Схематичне зображення структури звіту відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Схематичне зображення структури звіту за індикаторами стандарту GRI для Музею Ханенків [53]

Почнемо з соціальних індикаторів.

#### 401. Працевлаштування в Музеї Ханенків

Музей пропонує класичні для державних культурних установ умови праці, що представлені у Додатку З.

Незважаючи на невідповідність розміру заробітної плати об'ємам знань, досвіду та кількості роботи працівників і, відповідно, її слабку конкурентоспроможність, структура персоналу за стажем роботи в музеї свідчить про стабільність (рис. 2.3). Лише 10% працівників працюють в музеї до 1 року, водночас 29% працюють від 1 до 5 років, 24% – 5 – 10 років, 37% – більше 10 років. Основні причини залишатися: можливість в рамках роботи проводити власні дослідження за науковими інтересами (унікальні колекції мистецтва та заохочення виділення часу на наукову роботу); приємний колектив односторонців.

Аналіз основних показників руху та структури персоналу Музею Ханенків 1 2023–2024 роках наведено у Додатку И, формули для розрахунку – у Додатку К.

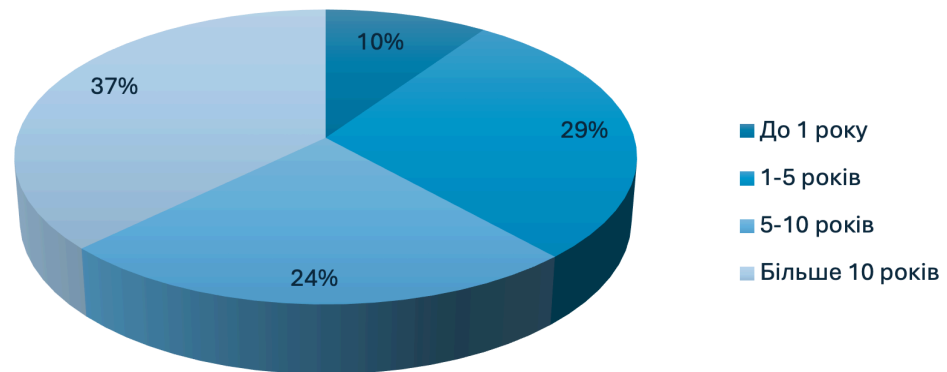


Рис. 2.3 Структура персоналу за стажем роботи в Музеї Ханенків\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття у 2024 році становив 0,096, що свідчить про помірний рівень оновлення персоналу – протягом року до колективу приєдналося 9 нових працівників. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення був дуже низьким – 0,011, як і коефіцієнт плинності персоналу, що вказує на майже повну відсутність небажаних звільнень. Усі випадки вибуття (1 особа) відбулися виключно за власним бажанням і не були пов’язані з порушеннями трудової дисципліни або скороченням. Коефіцієнт загального обороту кадрів склав 0,106, тобто близько 10,6% усього штату взяли участь у зміні кадрового складу, що є допустимим показником для установи культури. Водночас коефіцієнт стабільності персоналу на рівні 0,989 свідчить, що 98,9% працівників залишилися працювати в установі, тобто кадрове ядро є сталим. З однієї сторони це позитивний показник, з іншої – у Музеї є фахівці, які в силу віку та відсутності широкого досвіду (оскільки все життя працюють на одному місці) перебувають в процесі втрати професійної придатності. Коефіцієнт закріплення (замінності), який дорівнює 9, показує кількість нових працівників, що компенсували єдине звільнення.

Також в музеї є можливість проходження стажування для студентів та волонтерства для всіх охочих.

402. Відносини між працівниками в Музеї Ханенків

Відносинам між працівниками Музею Ханенків властивий переважно позитивний, проте неоднорідний характер. З одного боку, колектив об'єднаний спільними цінностями, серед яких – велика любов до музею і, відповідно, високий ступінь залученості; інтелектуальна відкритість та моральна відповідальність, що, в свою чергу, забезпечує низький рівень внутрішньої конкуренції з негативним відтінком та супроводжуючих проявів підлості. Це виявляється у щирій відданості праці навіть у кризові моменти, наприклад: на початку повномасштабного вторгнення, працівники замість власної евакуації обрали порятунок колекції. В установі поступово відходять від жорсткої ієрархії, зростає готовність до змін. З іншого боку, все ще існує розшарування колективу за неформальними «кастами», що іноді спричиняє ізоляцію окремих відділів, недовіру та прояви снобізму. Частина працівників (особливо ті, хто перебуває в менш “престижних” або помітних позиціях, зокрема доглядачки) відчуває себе виключеними з процесу ухвалення рішень і недооціненими. Це вказує на проблеми у внутрішній комунікації та повазі до різних ролей, які, втім, визнаються самими працівниками як такі, що потребують вирішення.

#### 403. Охорона праці та здоров'я в Музеї Ханенків

У Музеї Ханенків питання охорони праці та здоров'я працівників загалом враховуються на базовому рівні, відповідно до чинного законодавства України. Працівники проходять обов'язкові інструктажі з техніки безпеки, зокрема щодо правил поведінки в експозиційних залах, порядку евакуації, використання електроприладів, а також пожежної безпеки.

Приміщення музею утримуються в належному технічному стані, забезпечені системами протипожежного захисту та аварійного освітлення. У 2024 році було оновлено систему опалення музею – перебування в приміщенні в зимовий період стало комфортним. На початку 2025 року за підтримки Міжнародного альянсу захисту спадщини в зонах конфлікту в пріоритетних фондосховищах Музею Ханенків встановлено сучасну автоматичну систему пожежогасіння.

Однак існують певні виклики для забезпечення повної безбар'єрності, комфорту та безпеки, зумовлені історичним характером будівлі. Серед них: складнозамінна система вентиляції, невирішені питання з пандусами, ліфтом та доступними вбиральнями, а також переходом між будинками, що забезпечує високий рівень травматизації серед відвідувачів – усунення даних проблем потребує деформації будівлі, яка заборонена законом.

#### 404. Навчання та розвиток персоналу в Музеї Ханенків

Навчання та розвиток персоналу в Музеї Ханенків мають неформалізований, внутрішньо мотивований характер. Попри обмежені ресурси та відсутність повноцінної системи HR-менеджменту, значна частина працівників демонструє високий рівень самоосвіти, професійної зацікавленості й бажання до розвитку. Це особливо помітно серед наукових співробітників, які беруть участь у міжнародних конференціях, проєктній діяльності та публікаційній активності. Музей створює внутрішні можливості для обміну досвідом, зокрема через міжвідділову співпрацю під час підготовки виставок, соціальних проєктів і просвітницьких програм.

У контексті впровадження інклюзивних практик усі співробітники Музею Ханенків ознайомлені з політикою рівності, інклюзії та поваги до різноманіття. Основні напрями кадрової політики:

1. Самоосвіта – вивчення досвіду світових музеїв.
2. Постійний перегляд підходів – регулярний аналіз та вдосконалення практик.
3. Спеціалізація – поглиблене вивчення окремих аспектів інклюзії.

Працівники першої лінії контакту проходять тренінги з чутливості до особливих потреб відвідувачів та етики комунікації. Адміністратори допомагають відвідувачам підібрати відповідний формат взаємодії з музеєм.

Освітня команда розробляє авторські методики програм та опановує «легку мову» – адаптоване спілкування для людей зі складнощами в навчанні.

Музей Ханенків регулярно ініціює та організовує міжмузейні семінари щодо роботи з людьми з інвалідністю та розвитку інклюзії. До прикладу: у

березні 2025 року було проведено психоедукаційний тренінг для працівників музею від ГО “Центр підтримки Атлант”, спрямований на ознайомлення з особливостями комунікації з військовими, ветеранами та членами їх родин в межах та поза межами музейних просторів [40] .

405. Різноманіття та рівність персоналу в Музеї Ханенків  
Структуру персоналу за віком представлено на рис. 2.4.

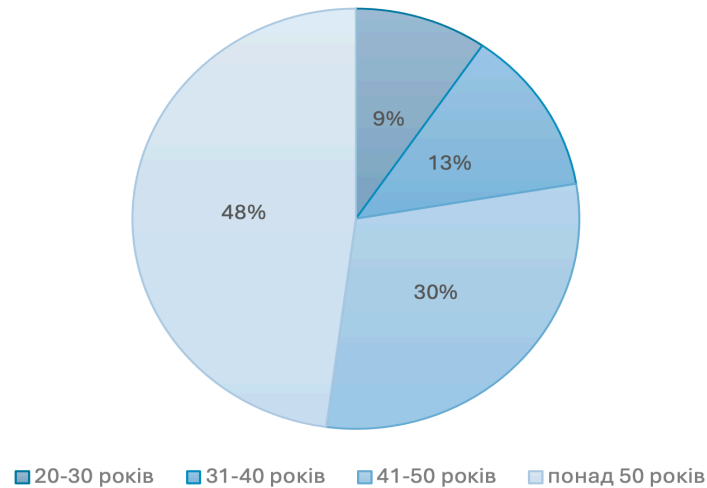


Рис. 2.4 Структура персоналу в музеї Ханенків за віком у 2025 році\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

Вікова структура працівників Музею Ханенків свідчить про домінування старшої вікової групи: майже половина колективу (47,87 %) – це особи віком понад 50 років. Найменш представлені – молоді працівники до 30 років (лише 9,57 %). Такий розподіл – черговий доказ стабільності колективу. Цікавим є той факт, що особи віком понад 50 років частіше опиняються в ситуаціях, коли їм відмовляють у роботі через вік – в Музеї ситуація протилежна. Коли мова йде про інноваційність, то такий розподіл стає перешкодою.

Гендерна структура працівників Музею Ханенків є виразно фемінізованою: понад 82 % співробітників – жінки (рис. 2.5). Такий розподіл відповідає загальній тенденції у сфері культури та музейній галузі. В Музеї точково спостерігаються прояви дискримінації за статевою ознакою в обидві сторони.



Рис. 2.5 Структура персоналу в музеї Ханенків за статтю у 2025 році\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

У Музеї Ханенків спостерігається значна гендерна та вікова нерівність. Молодь і чоловіки менш представлені, що створює потенційні ризики щодо динаміки розвитку та сталого кадрового оновлення.

#### 413. Взаємодія з місцевою громадою

Музей робить великий акцент на інклюзивності та доступності. «Напрямок інклюзії почав розвиватися в Музеї Ханенків у 2008 році. Відтоді команда музею постійно забезпечує людям з інвалідністю можливість повноцінного життя та персонального розвитку», – пояснюють у Музеї.

Пріоритети зовнішньої організаційної політики музею щодо інклюзивності зображено на рис. 2.6 [42]:



Рис. 2.6 Пріоритети зовнішньої організаційної політики музею щодо інклюзивності\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

В музеї існує велика кількість програм для вразливих категорій населення, які реалізуються в межах співпраці з іншими соціально

відповідальними організаціями на підставі меморандумів про співпрацю. До переліку відповідних організацій входять Спільнота Святого Егідія, Київський міський комунальний центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень «Трамплін», Центр комплексної підтримки учасників бойових дій «Київ мілітарі хаб», Київський міський Центр соціальної, психологічної, професійної та трудової реабілітації «Аскольд», Територіальний центр соціального обслуговування Дніпровського району м. Києва. В рамках програм співпраці Музей проводить безоплатні зустрічі–екскурсії для людей, що перебувають під захистом вищеперелічених організацій. Детальний опис специфіки організацій та формату їх співпраці з Музеєм Ханенків представлений у Додатку Л. Така ініціатива сприяє соціальній інтеграції та підтримує людей, які часто залишаються поза культурним життям суспільства.

У Музеї Ханенків прослідковується послідовна й глибока зацікавленість у залученні вразливих груп до культурного простору, що виявляється у реалізації спеціалізованих програм з комплексним підходом – врахуванням фізичних, когнітивних та соціальних особливостей різних категорій відвідувачів. До початку повномасштабної війни Музей самостійно ініціював низку програм для дітей з аутизмом, синдромом Дауна, інтелектуальними порушеннями, літніх людей, молодих батьків та родини з дорослими з ментальними розладами, серед цих програм: «Мій добрий Дракончик», «Музей Хане», «Культурний декрет», тематичні та оглядові екскурсії для пенсіонерів, освітні програми для дітей різного віку, проєкт “Музей гуртує” [5]. Опис програм наведено у Додатку М.

У 2024 році в музеї було проведено загалом 467 екскурсій, з них 423 платних та 44 безкоштовних, що становить 9,4% від загальної кількості (рис. 2.7).

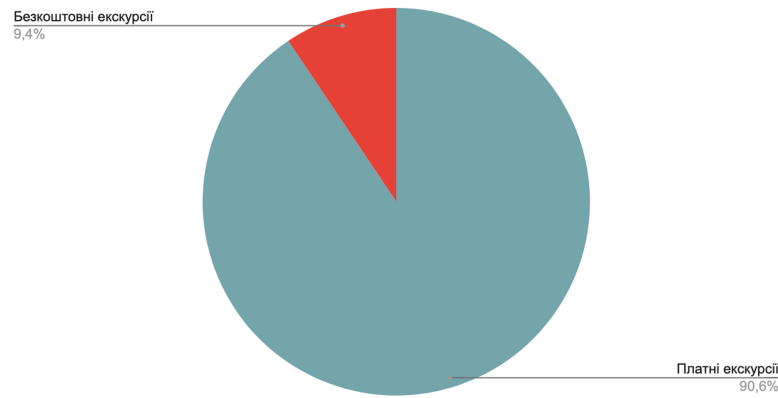


Рис. 2.7 Структура екскурсій залежно від оплачуваності вхідного квитка станом на 2024 рік\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

Загальна кількість відвідувачів у 2024 році – 33175, з них 24847 відвідали музей за платними квитками та 8328 – безкоштовно (що становить 25% від загальної кількості (рис. 2.8). У 2023 році музей відвідало 16842 людини, з яких 13984 заплатили за квиток, а 2858 прийшли безкоштовно (16,9%). Тобто у 2024 році музей безкоштовно відвідало на 191,4 % більше людей, ніж у 2013 році. У 2022 році загалом музей відвідало 17700 людей, 15740 – платно та 1960 – безкоштовно (11%). Таким чином прослідковується тенденція до зростання кількості відвідувачів за пільговими квитками.

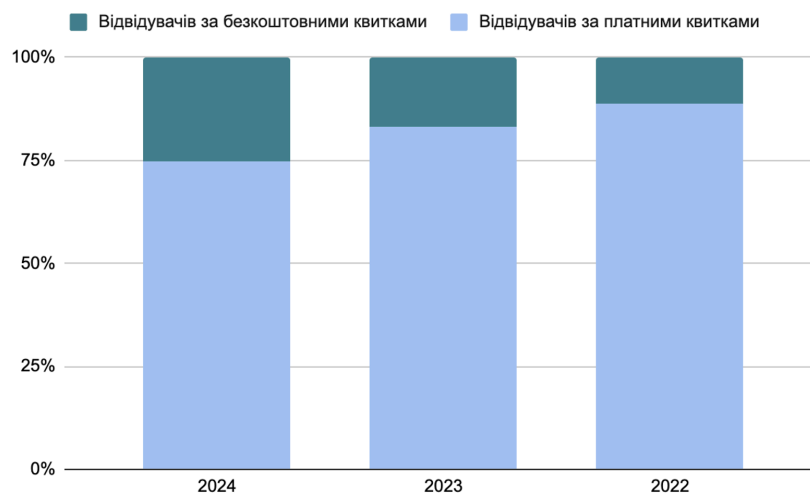


Рис. 2.8 Динаміка зміни кількості відвідувачів за платними та безкоштовними квитками у музеї\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

За програмами співпраці з благодійними організаціями у 2024 році музей відвідало 1860 осіб, що становить 15,9% від загальної кількості відвідувань музею за безкоштовним входом (рис. 2.9).



Рис. 2.9 Структура відвідувачів за безкоштовними квитками у 2024 р.\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

Музей проводить 4 безкоштовних екскурсії на місяць, з межах яких залучається понад 120 відвідувачів.

#### 417. Маркетингові комунікації

З 2012 року, після першого репрезентативного дослідження аудиторії (спільно з Київським міжнародним інститутом соціології), музей Ханенків визначив інформаційну доступність як один із ключових пріоритетів, оскільки відвідувачі дізнаються про музеї переважно з Інтернету (64% опитаних). В даному напрямку було створено два масштабні проекти – розробка нового інклюзивного веб-сайту та айдентики (рис. 2.10).



Рис. 2.10 Проекти для забезпечення інформаційної доступності в музеї Ханенків\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

У 2019 р. у музеї було створено перший музейний веб-сайт в Україні, який розроблений з дотриманням міжнародних норм інклюзивного ІТ-дизайну відповідно до Web Content Accessibility Guidelines [16]. Реалізація проєкту стала можливою за рахунок коштів гранту за програмою «Інклюзивне мистецтво» від Українського культурного Фонду. Ініціатором та виконавцем проєкту виступив Музей Ханенків у співпраці з фахівцями з інтернет доступності Inclusive-IT та командою розробників BeOnline. Проєкт забезпечив максимальний доступ до контенту користувачам з аутизмом, синдромом Дауна, різними порушеннями зору, слуху та моторики, а також людей з комплексними функціональними порушеннями. На сайті можна обрати українську або англійську мову користування, що зробило онлайн-ресурс доступним для міжнародної аудиторії людей з інвалідністю.

На момент виходу сайт розглядався як приклад для інших культурних установ країни, які, в свою чергу, підхопили ініціативу і це стало одним з сучасних трендів української музейної справи [16].

Серед доступних до регулювання параметрів (Додаток Н): можна обрати одну з вже готових кольорових схем сайту (сепія, чорне на білому, чорне на жовтому, синє на жовтому, зелене на білому, інверсія, біле на чорному, жовте на чорному, жовте на синьому, біле на зеленому) або створити власну, зручну для себе схему, обравши будь-який підходящий колір тексту та фону, також є можливість контролювати розмір шрифтів.

В рамках реалізації проєкту «Інклюзивний веб-сайт Музею Ханенків» також було створено практичний посібник з веб-доступності «Доступний веб-сайт» [12].

Наразі інтерфейс сайту вважається таким, що вже певною мірою застарів, тому командою музею у співпраці з залученими ззовні розробниками вже запущено процес його повного оновлення.

Паралельно з веб-сайтом в музеї Ханенків з'явилася нова айдентика. Новий візуальний стиль музею розробили випускники курсу Visual Communications Professium у школі дизайну Projector. Таким чином, музей

надав можливість студентам школи Projector працювати над реальним кейсом, що є важливою практикою для їхнього професійного розвитку, а для музею – гарним виявом одного з аспектів соціальної відповідальності.

Перейдемо до аналізу економічних індикаторів.

### 203. Інфраструктурні інвестиції

Щодо фізичної доступності, то вона є одним із головних викликів музею Ханенків. Музей розташовано в історичних будівлях, що провокує об'єктивні проблеми облаштування доступного входу до музею. З метою розпочати шлях подолання даної проблеми було проведено архітектурний воркшоп разом з ЮНЕСКО та Спілкою архітекторів України, на якому говорили про безпеку та безбар'єрність. Результатом плідної співпраці музейників, архітекторів та експертів з інклюзивності в межах даного воркшопу став випуск poradnika “РЕНОВАЦІЯ МУЗЕЇВ: Архітектура доступності і безпеки” [32]. Він містить низку конкретних рекомендацій, які допоможуть музеям зробити свої приміщення та експозиції більш доступними, а колекції музеїв – захищеними. У найближчих планах музею наразі – облаштування доступної вбиральні та ліфту, що стане частиною нового інфраструктурного проєкту. Також в процесі створення знаходиться новий сучасний 3D-тур музеєм.

Музей прагне забезпечити інші аспекти доступності: зручний огляд експонатів, читабельність текстів, місця для відпочинку тощо. Для цього протягом останніх років було проведено чимало «реформ» та заходів, створено проєктів та програм різного характеру. Більшість масштабних проєктів, пов'язаних з забезпеченням доступності та інклюзії, супроводжується створенням методичних рекомендацій та довідників (Додатки П та Р).

Збереження та дослідження мистецької спадщини (як самого приміщення музею, так і експонатів) є ключовими напрямками соціальної відповідальності Музею Ханенків. Через співпрацю з науковими установами, участь у міжнародних дослідженнях та відновлення втрачених творів музей

реалізує відповідальність перед суспільством, професійною спільнотою та майбутніми поколіннями.

У 2022 на реставраційні роботи було витрачено 150000 грн (рис. 2.11). Після початку повномасштабного вторгнення певний час реставраційні роботи не проводились через воєнний стан в країні та убезпечення експонатів. У 2023 році даний процес поновився: було витрачено 230000 грн, що на 53% більше, ніж у 2022 році. В цьому році реставрували частину будівлі за адресою вул. Терещенківська, 15 (вхідні двері, тамбур та внутрішні двері). У 2024 році на реставраційні роботи витрачено 492428,01 грн, що на 114,1% більше за 2023 рік.

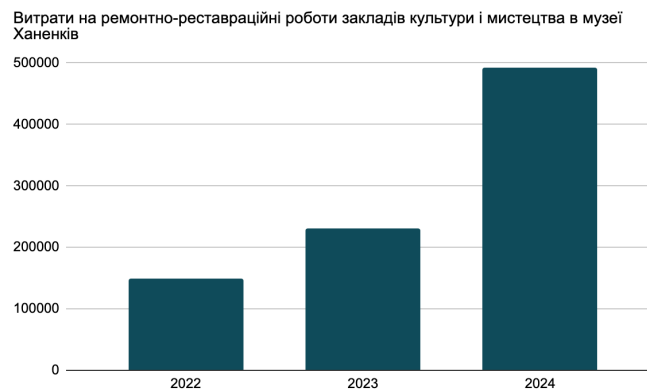


Рис. 2.11 Динаміка зміни витрат на ремонтно–реставраційні роботи в музеї Ханенків\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

Тобто бачимо тенденцію до збільшення витрат на ремонтно–реставраційні роботи в музеї. Оскільки основна експозиція наразі демонтована, то реставруються переважно елементи інтер'єрів.

З метою вирішення питання якісної реставрації творів мистецтва з колекції музей співпрацює як з державними, так і приватними установами відповідного профілю (рис. 2.12).

Музей активно співпрацює з Бюро науково–технічної експертизи “АРТ–ЛАБ” та Національним науково–дослідним реставраційним центром України. З описом даних установ та прикладів проєктів, реалізованих у співпраці з Музеєм Ханенків, можна у Додатку С.

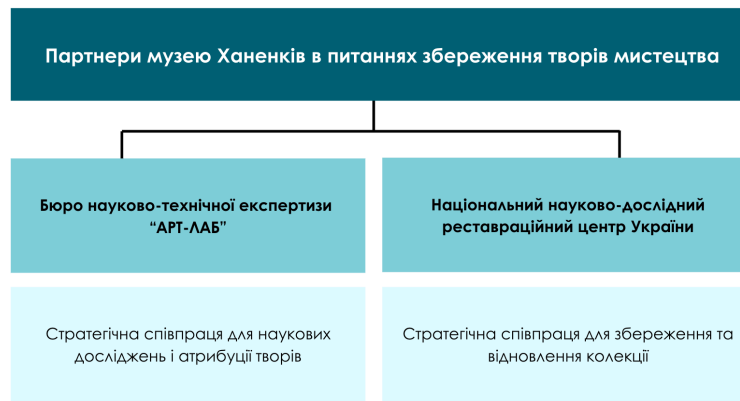


Рис. 2.12 Партнери музею Ханенків в питаннях збереження творів мистецтва колекції\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

За подеколи «бентежні» роки існування музею, особливо в період нацистської окупації, значна частина колекції була втрачена. Проте музей наполегливо вишукує та повертає ці твори. Наприклад: у 2020 році в музеї презентували повернену з США картину французького художника 18 століття П'єра Гудро "Коханці або Блудний син з повією". Картина була втрачена Музеєм під час Другої світової війни і віднайдена під час продажу на аукціоні "Дойл" у Нью-Йорку у 2013 році [11]. Справа щодо повернення картини тривала 5 років.

Тепер розглянемо екологічні індикатори за стандартом GRI.

### 302. Енергія та 303. Вода

Рациональне використання енергоресурсів у музеї Ханенків є черговим аспектом соціальної відповідальності. Впровадження енергоефективних заходів сприяє зменшенню викидів CO<sub>2</sub> та економії бюджетних коштів, які можуть бути спрямовані на розвиток культурних програм.

У 2024 році менше за заплановане фактичне споживання енергоресурсів у музеї Ханенків свідчить про ефективне використання ресурсів (рис. 2.13).

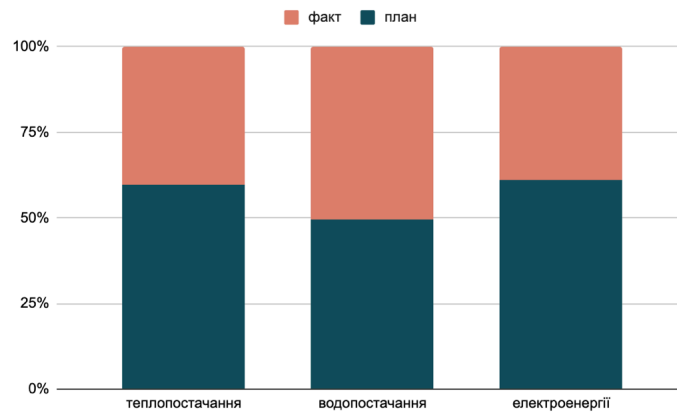


Рис. 2.13 Порівняння запланованих та фактичних обсягів споживання енергоресурсів в Музеї у 2024 році\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

Теплопостачання (0,2028) значно нижче запланованого (0,3), що є результатом оптимізації опалення; водопостачання (0,816) незначно перевищує план (0,8) через ремонтно–реставраційні роботи в літній період; електроенергія (63,711) суттєво нижче прогнозованих 100, що вказує на реалізацію заходів з енергоефективності.

Розглянемо динаміку зміни обсягів споживання протягом 2022–2024 р. (рис. 2.14). Спостерігається тенденція до зменшення використання теплопостачання: у 2022 році цей показник становив 0,27 тис. Гкал, у 2023 – 0,2044, а у 2024 – 0,2028. Водопостачання зросло у 2024 році (0,816 тис. куб. м) порівняно з 2023 (0,552) та 2022 (0,522), що пояснюється додатковими ремонтно–реставраційними роботами. Споживання електроенергії коливалося: у 2022 – 60,155 тис. кВт·год, у 2023 – зменшилося до 57,664, а у 2024 – зросло до 63,711, що може бути пов'язано зі збільшеним використанням обладнання.

Серед основних заходів з енергоефективності в музеї:

1. Заміна освітлення на LED – світлодіодні лампи, що дає змогу знизити споживання електроенергії на 50–80%.
2. Теплоізоляція будівель – модернізація вікон та дверей дає змогу зменшити втрати тепла на 30–50%.

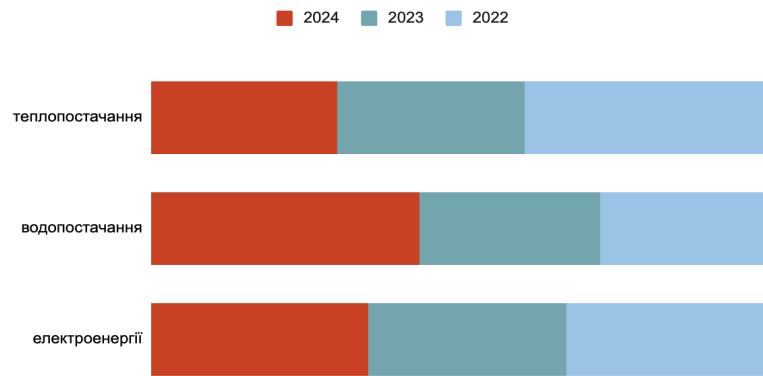


Рис. 2.14 Динаміка зміни обсягів споживання енергоресурсів в Музеї\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

Отже, музей Ханенків зберігає та розвиває традиції соціальної відповідальності, закладені його засновниками, поєднуючи економічну, юридичну, етичну, філантропічну та екологічну відповідальність. Особливий акцент зроблено на інклюзивності та доступності: музей реалізує програми для людей з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих груп, співпрацюючи з благодійними та реабілітаційними організаціями. Він проводить інклюзивні екскурсії, арт-терапевтичні заходи, адаптує інформаційні матеріали та створює спеціалізовані проєкти, як-от тактильні копії експонатів чи екскурсії жестовою мовою. У 2024 році музей провів 467 екскурсій, з яких 44 були безкоштовними, а частка безкоштовних відвідувань досягла 25%. Крім соціальних ініціатив, музей активно працює над збереженням культурної спадщини, збільшуючи витрати на реставрацію та співпрацюючи з експертними установами. Завдяки всебічному підходу до соціальної відповідальності музей не лише виконує свою основну місію, а й стає важливим інститутом суспільного розвитку.

## 2.2 Оцінювання ефективності інструментів соціальної відповідальності в управлінні Музею Ханенків

Розпочнемо оцінювання соціальної відповідальності Музею Ханенків в контексті цінностей за допомогою стандарту ISO 26000. Бальні оцінки критеріїв за кожним принципом наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Самооцінювання соціальної відповідальності в Музеї Ханенків  
за стандартом ISO 26000\*

Принципи	Критерії для оцінювання	Бал
Підзвітність	Регулярна звітність перед державою	5
	Публікація нефінансових звітів	1
	Внутрішній аудит соціальних програм	1
	Прозоре використання бюджетних і позабюджетних коштів	2
	Середній бал за принципом	2,25
Прозорість	Відкрита інформація про джерела фінансування	3
	Комунікація з відвідувачами щодо правил і змін	4
	Оприлюднення критеріїв відбору партнерів, проєктів, митців	2
	Середній бал за принципом	3
Етична поведінка	Кодекс етики працівників	2
	Політика протидії корупції	3
	Відмова від участі в політично мотивованих подіях	4
	Рівне ставлення до всіх контрагентів і відвідувачів	4
	Середній бал за принципом	3,25
Поважання інтересів зацікавлених сторін	Участь персоналу у прийнятті рішень	2
	Врахування потреб персоналу з дітьми, інвалідністю, старших вікових груп	4
	Доступність простору (безбар'єрність)	2
	Врахування інтересів різних вікових і культурних груп серед відвідувачів	3
	Проведення безкоштовних заходів	4
	Залучення місцевих митців і експертів	4
	Середній бал за принципом	3,4
Дотримання верховенства права	Дотримання трудового законодавства	4
	Законне використання авторських прав	5
	Проведення публічних закупівель у межах законодавства	4
	Дотримання фінансової звітності та процедур	4
	Середній бал за принципом	4,25
Дотримання міжнародних норм поведінки	Впровадження принципів гендерної рівності	3
	Застосування принципів Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю	4
	Участь у міжнародних ініціативах	3
	Середній бал за принципом	3,33

Продовження табл. 2.1

Повага до прав людини	Відсутність дискримінації за будь-якою ознакою	3
	Інклюзивні практики та формати (тифлокоментарі, мова жестів, субтитри)	2
	Захист персональних даних відвідувачів і працівників	4
	Механізми подання скарг і реагування	2
	Середній бал за принципом	2,75
Середній бал за всіма принципами		3,18

\*Розроблено авторкою

За результатами самооцінювання соціальної відповідальності Музею Ханенків за стандартом ISO 26000, середній бал становить 3,18, що відповідає середньому рівню інтеграції принципів соціальної відповідальності. Найвищі результати продемонстровано за напрямками «Дотримання верховенства права» (4,25) та «Поважання інтересів зацікавлених сторін» (3,4), що свідчить про високий рівень дотримання законодавчих норм і увагу до потреб відвідувачів. «Проблемними місцями» виявилися: публічна прозорість, залучення персоналу до прийняття рішень, систематизація соціальних практик, впровадження політик і моніторингу, доступність простору та контенту для всіх категорій відвідувачів.

Для оцінювання ступеня реалізації чинників забезпечення соціальної відповідальності Музею Ханенків використаємо наступний перелік критеріїв (табл. 2.2).

Будуємо матрицю попарних порівнянь критеріїв відносно їх впливу на прояв ступеня реалізації чинників забезпечення соціальної відповідальності в Музеї Ханенків та обчислюємо вагові коефіцієнти за методом аналізу ієрархій у Додатку Т. В результаті отримуємо наступні достовірні вагові коефіцієнти: для  $K1 = 0,0672$ ,  $K2 = 0,1048$ ,  $K3 = 0,2167$ ,  $K4 = 0,3696$ ,  $K5 = 0,488$ ,  $K6 = 0,147$ ,  $K7 = 0,0459$ .

Таблиця 2.2

Перелік критеріїв для оцінювання ступеня реалізації чинників забезпечення соціальної відповідальності Музею Ханенків\*

Код	Назва критерію	Пояснення
K1	Ступінь формалізації	Чи закріплені чинники у документах, планах, звітах, цінностях музею?
K2	Структурна реалізація	Чи є конкретні люди, посади, механізми для його реалізації?
K3	Регулярність активності	Чи в межах чинника регулярно реалізуються дії, заходи, проекти?
K4	Фінансова / ресурсна підтримка	Чи виділяються кошти, залучаються ресурси чи підтримка для цього чинника?
K5	Ступінь охоплення	Скільки груп стейкхолдерів охоплює чинник (внутрішніх і зовнішніх)?
K6	Реальний соціальний ефект	Чи є відчутна користь для суспільства, музею, працівників чи відвідувачів?
K7	Інноваційність / адаптивність	Чи є сучасні креативні підходи в реалізації чинника, зокрема у кризові часи?

\*Розроблено авторкою

За допомогою метода SAW оцінимо ступінь реалізації чинників забезпечення соціальної відповідальності Музею Ханенків.

Чинники забезпечення адаптуємо під специфіку організації – державної культурної установи (рис. 2.15):



Рис. 2.15 Адаптація загальних чинників забезпечення соціальної відповідальності в організаціях до Музею Ханенків [14]

Альтернативами, відповідно, є адаптовані чинники забезпечення:

- A1 – розширення переліку джерел фінансування та інвестицій;
- A2 – система залучення стейкхолдерів до соціально значущих проектів;
- A3 – впровадження соціально орієнтованої моделі управління;
- A4 – розвиток міжсекторної співпраці.

В результаті розрахунків у Додатку У отримуємо рейтинг альтернатив (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рейтинг ступеня реалізації чинників забезпечення соціальної відповідальності Музею Ханенків\*

Альтернатива	Зважена сума
A1 – розширення переліку джерел фінансування та інвестицій	0,9252
A4 – розвиток міжсекторної співпраці	0,8006
A3 – впровадження соціально орієнтованої моделі управління	0,7081
A2 – система залучення стейкхолдерів до соціально значущих проєктів	0,7067

\*Розроблено авторкою

Найвищий рівень реалізації зафіксовано у чинника A1 – розширення переліку джерел фінансування та інвестицій, що свідчить про активну діяльність музею в залученні нових фінансових та нефінансових ресурсів. Наступним є A4 – розвиток міжсекторної співпраці, що свідчить про наявність сталих партнерств з представниками різних секторів. Чинники A3 – впровадження соціально орієнтованої моделі управління та A2 – система залучення стейкхолдерів до соціально значущих проєктів є помірно реалізованими. Порівняння пріоритетної моделі формування соціальної відповідальності з фактичним станом ступеня реалізації чинників забезпечення у Музеї Ханенків демонструє повну невідповідність (рис. 2.16).

	Рекомендована пріоритетна модель формування соціальної відповідальності в організаціях	Фактична пріоритетність та ступінь реалізації чинників забезпечення соціальної відповідальності в Музеї Ханенків	Відповідність
1	Побудова ефективної системи менеджменту	Розширення джерел фінансування та інвестицій	✘
2	Формування механізмів мотивування та стимулювання залучення до вирішення соціальних проблем	Розвиток міжсекторної співпраці	✘
3	Розвиток інвестиційної діяльності	Впровадження соціально орієнтованої моделі управління	✘
4	Впровадження державно-приватного партнерства	Система залучення стейкхолдерів до соціально значущих проєктів	✘

Рис. 2.16 Порівняння рекомендованої пріоритетної моделі формування соціальної відповідальності з фактичним станом ступеня реалізації чинників забезпечення соціальної відповідальності Музею Ханенків [14]

В умовах сучасних соціально-економічних викликів найбільш адаптивними виявляються ті організації, що передусім зміцнюють внутрішні управлінські процеси та активно залучають всі групи стейкхолдерів до суспільно важливої діяльності. Це актуалізує потребу у переосмисленні пріоритетів для Музею.

В результаті проведення SWOT-аналізу (Додаток Ф) можна зробити наступний висновок: Музей Ханенків має потужну основу для розвитку соціальної відповідальності завдяки високій кваліфікації команди, інклюзивним та освітнім програмам, відкритості до співпраці, а також значному культурному ресурсу. Його сильні сторони: цінності колективу, прагнення до змін, здатність до адаптації та стійкість у кризових умовах.

Водночас стратегічне управління соціальною відповідальністю ускладнюється через ієрархічну структуру, відсутність довгострокового планування, низьку прозорість, обмежені ресурси та слабку внутрішню комунікацію. Ці управлінські бар'єри гальмують потенціал команди та зменшують ефективність соціальних ініціатив. Серед можливостей: запит суспільства на автентичні й інклюзивні культурні простори, наявність грантових програм, готовність бізнесу до КСВ-співпраці, інтерес молоді до практик та волонтерства. Їх реалізація вимагає структурних змін: формування внутрішньої політики соціальної відповідальності, впровадження HR-функції, посилення бренду, адаптації простору та створення механізмів зворотного зв'язку.

Визначимо стратегічну позицію соціальної відповідальності Музею Ханенків за допомогою SPACE-аналізу.

Першим етапом є оцінювання чинників соціальної відповідальності внутрішнього середовища Музею експертним методом (табл. 2.4). В оцінюванні критеріїв FS та IS оцінці "1" відповідає негативне значення критерію, оцінці "6" – позитивне; в оцінюванні критеріїв ES та CA – навпаки: оцінці "1" відповідає позитивне значення критерію, оцінці "6" – негативне.

Таблиця 2.4

Оцінка чинників соціальної відповідальності внутрішнього середовища  
Музею Ханенків\*

Критерій	Оцінка
<b>Критерії, що визначають стабільність внутрішнього середовища (ES)</b>	
Наявність чіткої організаційної структури та розподілу функцій	2
Сприятливий психологічний мікроклімат	3
Стабільність кадрового складу (низький рівень плинності)	2
Систематичне підвищення кваліфікації персоналу	3
Ефективна вертикальна та горизонтальна комунікація	5
Залучення персоналу до прийняття рішень	4
Підтримка ініціатив від працівників	3
Середня оцінка стабільності внутрішнього середовища	3,14
<b>Критерії, що визначають привабливість організації та безпеку праці (IS)</b>	
Можливість кар'єрного росту в установі	2
Конкурентний рівень умов праці у межах галузі	3
Програми залучення волонтерів, стажерів, молодих фахівців	4
Доступність і адаптованість робочого простору для працівників з інвалідністю	2
Забезпечення комфортного мікроклімату в робочих приміщеннях	3
Дотримання санітарно-гігієнічних та охоронних норм на робочих місцях	5
Наявність планів евакуації, сигналізації, протипожежної безпеки	6
Середня оцінка привабливості організації та безпеки праці	3,57
<b>Критерії, що визначають конкурентні переваги організації (CA)</b>	
Унікальні культурні цінності, автентичність колекцій	1
Високий рівень професійної експертизи серед співробітників	2
Проведення просвітницьких, освітніх програм для працівників	3
Міжнародні обміни для працівників	3
Соціальна та культурна значущість у місцевій/національній спільноті	2
Середня оцінка конкурентних переваг організації	2,2
<b>Критерії, що визначають фінансовий стан та фінансову привабливість організації (FS)</b>	
Достатнє за обсягом та регулярне державне фінансування	4
Вдале залучення додаткових коштів: гранти, благодійність, спонсорство	4
Раціональне використання коштів і витрат на інфраструктуру	3
Наявність фінансового планування	4
Середня оцінка фінансового становища та інвестиційної привабливості організації	3,75

\*Розроблено авторкою на основі [9]

Музей Ханенків демонструє достатній рівень соціальної відповідальності внутрішнього середовища. Відвідувачам та працівникам

пропонуються унікальні культурні цінності та автентичність колекцій для досліджень та високий рівень безпеки. Найвищими показниками зокрема характеризуються стабільність кадрового складу та чітка організаційна структура. Проблемними залишаються внутрішня комунікація, низький рівень залучення персоналу до прийняття рішень, обмежені можливості кар'єрного росту та недостатня інклюзивність фізичного простору Музею.

У табл. 2.5 представлено оцінювання чинників соціальної відповідальності зовнішнього середовища Музею.

Таблиця 2.5

Оцінка чинників соціальної відповідальності зовнішнього середовища  
Музею Ханенків\*

Критерій	Оцінка
<b>Критерії для визначення стабільності зовнішнього середовища (ES)</b>	
Загальна економічна ситуація в країні	5
Відсутність різких змін в культурній, фінансовій або освітній державній політиці	3
Відсутність високої конкуренції серед культурних інституцій за гранти	3
Фізична безпека установи	5
Відсутність різких коливань кількості населення (кількості відвідувачів)	3
Сталість вартості комунальних послуг та експлуатаційних витрат	3
Середня оцінка стабільності внутрішнього середовища	3,67
<b>Критерії, що визначають привабливість організації (IS)</b>	
Зростання суспільного попиту на доступну культуру та освіту	5
Наявність міжнародних і національних грантів для підтримки культурної сфери	5
Підвищений інтерес до інклюзивних, екологічних і соціально орієнтованих програм	6
Запит громади на співпрацю, спільні ініціативи, волонтерство	4
Рівень підтримки з боку місцевих органів влади	3
Інтерес медіа до тем культури, спадщини та соціальних кейсів	4
Середня оцінка привабливості організації	4,5
<b>Критерії, що визначають конкурентні переваги організації</b>	
Сформований позитивний імідж серед відвідувачів, партнерів, державних органів	2
Присутність у рейтингах, конкурсах, отримання нагород	3
Якісне медійне представлення: публікації, рецензії, згадки у ЗМІ	3
Репутація інституції як лідера у впровадженні інклюзивних або сталих практик	2

## Продовження табл. 2.5

Активна співпраця з приватним сектором (меценатство, спонсорство, партнерства)	3
Визнання установи в національному і міжнародному професійному середовищі	2
Середня оцінка конкурентних переваг організації	2,5
<b>Критерії, що визначають фінансовий стан та фінансову привабливість організації</b>	
Збалансованість бюджету, наявність резервів	3
Можливість диверсифікувати джерела доходів (проекти, послуги, благодійність)	4
Прозорість у звітності перед державою	5
Прозорість у звітності перед громадянами	2
Прозорість у звітності перед грантодавцями	5
Стабільна підтримка з боку надійних грантодавців та соціально відповідального бізнесу	4
Середня оцінка фінансового стану та фінансової привабливості організації	3,83

\*Розроблено авторкою на основі [9]

Загальна оцінка чинників зовнішнього середовища свідчить про помірну ситуацію з наявністю як сильних точок, так і значних викликів. До перших впевнено можна додати: високий суспільний інтерес до інклюзивних, екологічних і соціально орієнтованих програм, наявність грантових можливостей для Музею, позитивний імідж інституції, її репутація як лідера сталих практик, а також прозора звітність перед державою та грантодавцями. Основними викликами постають нестабільність загальної економічної ситуації в країні, низький рівень фізичної безпеки установи та недостатня прозорість у звітності Музею перед громадянами.

У табл. 2.6 систематизовано результати зважених оцінок критеріїв.

За результатами аналізу абсолютних значень зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для оцінки соціальної відповідальності Музею Ханенків, найвищий показник за шкалою від 1 до 6 має привабливість організації – 4,04, а найнижчий за шкалою від –6 до –1 – стабільність середовища з показником 2,35.

Таблиця 2.6

Зважені оцінки критеріїв соціальної відповідальності внутрішнього та зовнішнього середовищ Музею Ханенків

Критерій	Зважена оцінка, балів
Чинники соціальної відповідальності внутрішнього середовища	
Стабільність внутрішнього середовища (ES)	3,14
Привабливість організації та безпека праці (IS)	3,57
Конкурентні переваги організації (CA)	2,2
Фінансова стійкість організації (FS)	3,75
Чинники соціальної відповідальності зовнішнього середовища	
Стабільність навколишнього середовища (ES)	3,67
Привабливість організації та безпека зовнішнього середовища (IS)	4,5
Конкурентні переваги організації (CA)	2,5
Фінансовий стан та фінансова привабливість організації (FS)	3,83
Середнє значення чинників соціальної відповідальності	
Стійкість середовища (ES)	3,41
Привабливість організації (IS)	4,04
Конкурентні переваги організації (CA)	2,35
Фінансове становище та інвестиційна привабливість організації (FS)	3,79

\*Розроблено авторкою на основі [9]

Відобразимо дані результати у системі координат XOY (рис. 2.17).

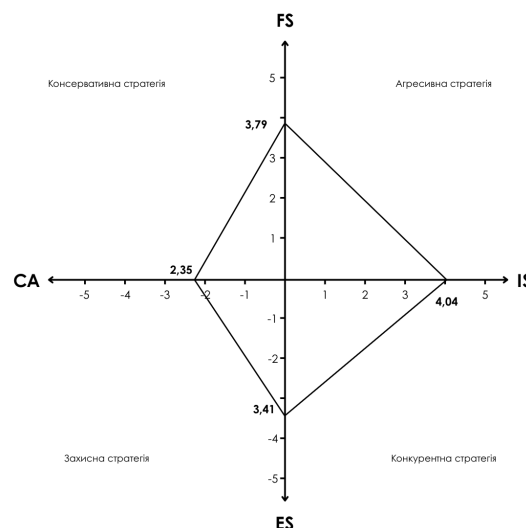


Рис. 2.17 Матриця стратегічного положення соціальної відповідальності за методом SPACE-аналізу для Музею Ханенків\*

\*Розроблено авторкою

Сформуємо вектор рекомендованої для Музею Ханенків стратегії на основі зважених оцінок чинників SPACE-аналізу, використовуючи такі формули:

$$X = IS - CA = 4,04 - 2,35 = 1,69;$$

$$Y = FS - ES = 3,79 - 3,41 = 0,38.$$

На рис. 2.18 побудуємо вектор рекомендованої стратегії з точками O (0;0) та P (1,69; 0,38).

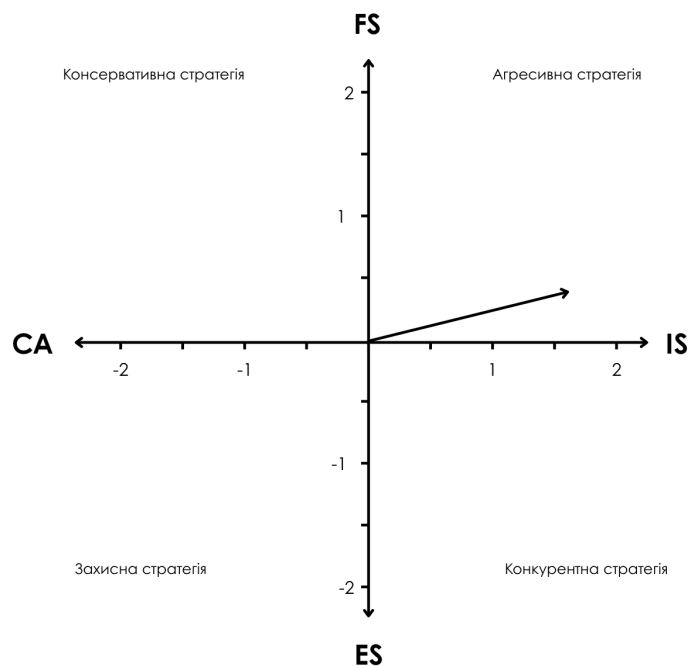


Рис. 2.18 Вектор рекомендованої стратегії управління соціальною відповідальністю за методом SPACE-аналізу для Музею Ханенків\*

\*Розроблено авторкою

За результатами SPACE-аналізу Музею Ханенків пропонується агресивна стратегія розвитку. Чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ формують потенціал для розвитку соціальної відповідальності в Музеї. Рекомендується розширювати партнерства, активніше залучати грантове фінансування, масштабувати соціальні та освітні ініціативи, зміцнювати бренд через медіа та міжнародну співпрацю. Водночас варто оптимізувати внутрішні процеси управління персоналом, розвивати інклюзивність та покращувати умови праці, аби зберегти кадрову стійкість в умовах зростання.

Отже, за результатами SWOT- і SPACE-аналізу та оцінювання соціальної відповідальності за допомогою стандарту ISO 26000, методу аналізу ієрархій та SAW, Музей Ханенків, маючи потужну основу для розвитку соціальної відповідальності та незважаючи на велику кількість ініціатив у відповідному напрямку, демонструє середній рівень соціальної відповідальності. Серед основних проблем Музею: відсутність довгострокової стратегії, яка інтегрує соціальну відповідальність як системний і пріоритетний напрям, соціальні ініціативи мають точковий характер; відсутність HR-менеджера і системи розвитку персоналу, існування “кастової системи” в ієрархії управління, сама по собі структура управління – інертна; відсутній внутрішній канал обміну інформацією, слабка зовнішня комунікація з молоддю; відсутність систем адаптації, менторства, навчання та залучення до соціальної відповідальності, слабо розвинуті горизонтальні зв'язки між працівниками з різних відділів; застаріла технічна база, будівля малодоступна для людей з інвалідністю – відсутні базові інклюзивні рішення та укриття; не проводяться системні дослідження потреб аудиторії; відсутність публічної звітності перед громадянами про використання бюджету та результати соціально-відповідальних проєктів, глибока залежність від державного фінансування (соціальна відповідальність не має стабільного ресурсного забезпечення). Для вирішення виявлених у Музеї Ханенків проблем у сфері соціальної відповідальності пропонується створення стратегії управління соціальною відповідальністю, яка дасть змогу систематизувати наявні практики, усунути прогалини та забезпечити сталий розвиток інституції.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МУЗЕЮ ХАНЕНКІВ**

### **3.1 Обґрунтування стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків**

Протягом останніх 12 років Музей Ханенків реалізував та продовжує реалізовувати низку соціально значущих ініціатив, однак дані дії мають фрагментарний характер і, відповідно, потребують систематизації та управлінського оформлення. Для вирішення цієї проблеми пропонується створення стратегії управління соціальною відповідальністю.

Сформулюємо три види стратегії для Музею Ханенків:

- 1) Базова стратегія (спрямована на реалізацію внутрішньої соціальної відповідальності) – зосереджує фокус на внутрішніх процесах; мінімальні витрати; тривалі зміни, обмежений зовнішній ефект.
- 2) Комунікаційна стратегія (спрямована на реалізацію зовнішньої соціальної відповідальності) – передбачає пріоритет на підтриманні публічного іміджу, розвитку бренду та збільшення соціального впливу; велика увага до зовнішніх ініціатив, партнерств; супроводжується ризиком втрати глибини внутрішніх змін.
- 3) Комплексна стратегія – забезпечує баланс між внутрішньою трансформацією та зовнішньою комунікацією; модульна реалізація цілей за принципом поетапності.

Відповідно до результатів SWOT- та SPACE-аналізу Музею Ханенків найбільше підходить агресивна стратегія розвитку, що є поєднанням внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності, тобто, – комплексна. Водночас існує ряд зовнішніх факторів, які значним чином ускладнюють реалізацію стратегії такого масштабу. Змоделюємо варіанти розвитку подій у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Варіативні сценарії розвитку подій\*

Сценарій	Умови	Наслідки
Оптимістичний	Війна закінчується, зростає міжнародна підтримка культури, команда музею об'єднана	Повна реалізація стратегії, масштабування ініціатив, міжнародне визнання
Реалістичний	Часткове фінансування, збереження активної команди, підтримка партнерів	Реалізація стратегії за пріоритетними напрямками, адаптація до змін
Песимістичний	Посилення кризи, відтік кадрів, дефіцит фінансування	Реалізація лише базових ініціатив, переважно внутрішнього характеру

\*Розроблено авторкою

Оптимальним та раціональним буде покладатися на реалістичний сценарій, який вочевидь не дає змогу повне впровадження комплексної стратегії в силу існування певних перешкод. З метою все ж зберегти єдиний стратегічний курс, не дроблячи бачення, пропонується розробка комплексної стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків з чіткою пріоритизацією цілей, що дозволить адаптуватися до обмежених ресурсів реалістичного сценарію. Отже, реальна потреба – не в обранні між трьома різними стратегіями, а у визначенні черговості реалізації складових комплексної стратегії.

Розробку стратегії розпочнемо з позиціонування. Стратегія управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків – це цілісна управлінська рамка, що інтегрує соціальну відповідальність у всі рівні діяльності музею. Вона орієнтована на зміцнення зв'язку між музеєм і суспільством шляхом прозорості, довіри, партнерства та ціннісного лідерства у сфері культури. Стратегія покликана трансформувати музей з простору збереження мистецтва на активного агента позитивних соціальних змін.

Ключові переваги та цінність стратегії відображено на рис. 3.1.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МУЗЕЮ ХАНЕНКІВ	
ПЕРЕВАГИ	ЦІННІСТЬ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• інституалізація відповідальності;</li> <li>• посилення прозорості та довіри стейкхолдерів;</li> <li>• комунікаційна чіткість;</li> <li>• підтримка внутрішньої мотивації в колективі;</li> <li>• розширення можливостей партнерств;</li> <li>• розвиток бренду та репутації;</li> <li>• зміцнення лідерської позиції Музею у сфері культури.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перетворює місію музею на дію;</li> <li>• забезпечує сталість розвитку;</li> <li>• зміцнює зв'язок з аудиторією;</li> <li>• мобілізує ресурси;</li> <li>• підвищує ефективність внутрішнього управління.</li> </ul>

Рис. 3.1 Переваги та цінності стратегії управління соціальною відповідальністю Музею\*

\*Розроблено авторкою

Стратегія має конкретну управлінську, комунікаційну та суспільну мету, зокрема:

- інституалізація відповідальності – створення системного підходу у менеджменті на противагу поточному набору розрізнених ініціатив;
- посилення суспільної довіри до музею через прозорість дій;
- чітка артикуляція суспільного внеску Музею;
- легітимізація ініціативи всередині команди – полегшення процесу аргументування потреби в нових проєктах для працівників;
- залучення нових партнерів та ресурсів, оскільки наявність стратегії – це доказ готовності до довготривалих, відповідальних відносин;
- підвищення впізнаваності та репутації шляхом формування та висвітлення сильного бренду;
- зміцнення лідерської позиції у сфері культури.

Місія стратегії управління соціальною відповідальністю полягає в тому, щоб зробити соціальну відповідальність невіддільною складовою управління Музеєм – такою, що визначає його взаємодію з суспільством, підтримує інклюзію, відкритість, етичність, екологічну свідомість та повагу до різноманіття культур. Стратегія покликана перетворити цінності музею на чітку систему дій, рішень і партнерств, які формують соціальні зміни.

З метою здійснення пріоритизації цілей стратегії використаємо методи багатокритеріального аналізу. Для цього оформимо цілі у вигляді альтернатив у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Альтернативні цілі стратегії управління соціальною відповідальністю  
Музею Ханенків\*

Альтернатива	Відповідна ціль стратегії
A1	Формування гармонійної та сприятливої для роботи та розвитку внутрішньої екосистеми персоналу музею
A2	Розширення соціального впливу музею на громаду на місцевому, національному та міжнародному рівнях
A3	Розвиток інклюзивності та доступності музейного середовища
A4	Посилення прозорості та звітності
A5	Підвищення фінансової стійкості та розвиток партнерств
A6	Інтеграція принципів сталого розвитку в управління ресурсами музею

\*Розроблено авторкою

Для оцінки цілей стратегії управління соціальною відповідальністю Музею використаємо перелік критеріїв (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Критерії для оцінки цілей стратегії управління соціальною  
відповідальністю Музею Ханенків\*

№	Критерій	Пояснення
K1	Вплив на репутацію музею	Наскільки реалізація цієї цілі підвищує довіру, імідж і публічну легітимність музею
K2	Реалістичність (враховуючи ресурси музею)	Наскільки досяжною є ціль у межах наявного кадрового, фінансового, часового потенціалу
K3	Суспільна значущість	Наскільки реалізація цілі відповідає очікуванням і потребам громади, суспільства
K4	Мультиплікативний ефект	Чи спричиняє ця ціль каскад позитивних змін у кількох напрямках діяльності музею
K5	Інституційна стійкість результату	Чи формує ціль довготривалу зміну, яка збережеться після завершення фінансування чи ініціативи
K6	Інноваційність / трансформаційний потенціал	Чи відкриває ціль нові підходи, якісно нові практики в управлінні чи взаємодії з аудиторіями

\*Розроблено авторкою

Визначимо вагові коефіцієнти кожного критерію за допомогою методу багатокритеріального аналізу DIBR (Defining Interrelationships Between

Ranked criteria). В результаті розрахунків у Додатку X визначаємо наступні ваги критеріїв:  $\omega_1(K1) = 0,33$ ;  $\omega_2(K2) = 0,22$ ;  $\omega_3(K3) = 0,15$ ;  $\omega_4(K4) = 0,12$ ;  $\omega_5(K5) = 0,1$ ;  $\omega_6(K6) = 0,08$ .

В процесі пріоритизації цілей стратегії застосовуємо метод аналізу ієрархій. В результаті розрахунків у Додатку Ц отримаємо наступну пріоритетність цілей стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків (рис. 3.2):



Рис. 3.2 Пріоритетність цілей стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків\*

\*Розроблено авторкою

Через реалізацію першої цілі Музей має змогу запровадити соціально орієнтовану модель управління. Друга ціль спрямована на залучення нових ресурсів для реалізації наступних цілей. Третя ціль забезпечує створення системи залучення стейкхолдерів до соціально значущих проєктів. Процес реалізації четвертої цілі вже запущений, проте вимагає значних ресурсів для реалізації. П'ята та шоста цілі – посилення прозорості та звітності і інтеграція принципів сталого розвитку – не вимагають великої кількості ресурсу для реалізації, але водночас значним чином впливають на репутацію Музею.

Отже, протягом останніх років Музей Ханенків демонструє стійке прагнення до соціально значущих змін, проте фрагментарність дій вимагає

системного підходу. Найбільш доцільною виявляється розробка комплексної стратегії управління соціальною відповідальністю, яка поєднує внутрішню трансформацію з активною зовнішньою комунікацією. З урахуванням реалістичного сценарію розвитку та обмежених ресурсів, така стратегія має реалізовуватись поетапно, із чіткою пріоритизацією цілей, що дозволить музею зберегти єдиний стратегічний курс, адаптуючись до викликів і поступово посилюючи свій соціальний вплив.

### 3.2 Розробка плану реалізації стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків

Розглянемо детальніше безпосередньо цілі першого рівня, підцілі (цілі другого рівня), тактичні напрями (цілі третього рівня) та операційні напрями реалізації кожної з цілей у дереві цілей на рис. 3.3.

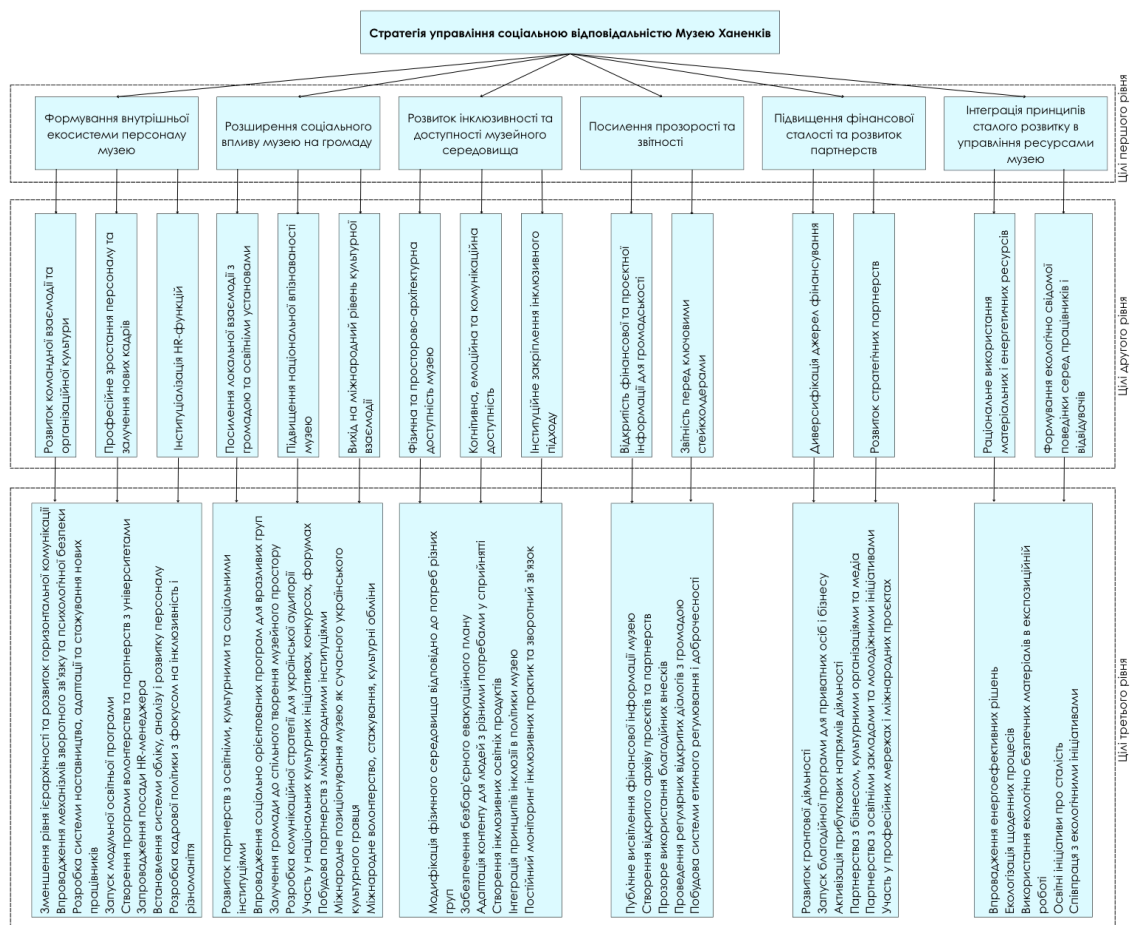


Рис. 3.3 Дерево цілей стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків [43, 49, 50, 51, 54, 56, 58, 59]

Стратегічна ціль 1: формування гармонійної та сприятливої для роботи та розвитку внутрішньої екосистеми персоналу музею. Дана ціль передбачає побудову здорового мікроклімату в колективі, що ґрунтується на довірі, взаємоповазі та відкритому діалозі між співробітниками. Створення умов, за яких кожен працівник відчуває залученість, підтримку та визнання. План реалізації цілі наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

План реалізації стратегічної цілі 1: формування внутрішньої екосистеми персоналу музею\*

Підціль 1.1: Розвиток командної взаємодії та організаційної культури	Очікуваний результат
<p>Тактичний напрям 1.1.1: Зменшення рівня ієрархічності та розвиток горизонтальної комунікації</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Проведення спільних стратегічних сесій із залученням усіх рівнів персоналу</li> <li>● Створення спільного внутрішнього Slack-каналу для усіх відділів</li> <li>● Створення міжвідділових тимчасових робочих груп для реалізації проєктів</li> <li>● Ротація працівників між відділами на 1 день для обміну досвідом</li> <li>● Впровадження єдиної бази знань (інструкції, шаблони, контакти)</li> <li>● Розробка єдиного внутрішнього календаря проєктів</li> </ul> <p>Тактичний напрям 1.1.2: Впровадження механізмів зворотного зв'язку та психологічної безпеки</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Регулярне анонімне опитування працівників про стан атмосфери в колективі</li> <li>● Залучення психолога для консультацій і тренінгів з емпатійного спілкування</li> <li>● Проведення щомісячних зустрічей без керівництва (peer-to-peer), де обговорюються проблеми та ідеї</li> <li>● Створення «внутрішньої скриньки довіри» для зворотного зв'язку</li> </ul>	<p>2 сесії на рік</p> <p>Щоденна активність на каналі</p> <p>min. 3 проєкти за участі 2+ відділів</p> <p>min. 10 працівників/рік</p> <p>Створено і оновлюється щомісяця</p> <p>Синхронізація 80% проєктів</p> <p>Участь 70%+, 2+ на рік</p> <p>min. 2 тренінги на рік</p> <p>10+ учасників на зустріч</p> <p>min. 1 звернення/міс.</p>
Підціль 1.2. Професійне зростання персоналу та залучення нових кадрів	
<p>Тактичний напрям 1.2.1: Розробка системи наставництва, адаптації та стажування нових працівників</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Створення адаптаційного гйда для новачків</li> <li>● Призначення «ментора» для кожного нового працівника чи волонтера</li> <li>● Проведення першого ознайомчого тижня з екскурсією всіма відділами</li> <li>● Розробка чек листу з адаптаційних кроків</li> </ul>	<p>Гід доступний для всіх</p> <p>100% новачків мають ментора</p> <p>1 програма/місяць</p> <p>Усі нові співробітники заповнюють</p>

## Продовження табл. 3.4

<p>Тактичний напрям 1.2.2: Запуск модульної освітньої програми (мікрокурси, тренінги, сертифікація)</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення внутрішнього освітнього плану з темами по роботі, soft skills та інноваціях</li> <li>• Заключення партнерств з платформами (Prometheus, EdEra, Coursera)</li> <li>• Організація “лекцій від своїх” (працівники читають міні-лекції одне одному)</li> <li>• Покриття музеєм вартості участі в зовнішніх тренінгах/сертифікаціях</li> </ul> <p>Тактичний напрям 1.2.3: Створення програми волонтерства та партнерств з університетами</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск open call для волонтерів з розподілом за напрямками (екскурсії, архів, комунікація)</li> <li>• Укладання меморандумів з провідними університетами</li> <li>• Запровадження гнучких графіків і сертифікатів для студентів</li> <li>• Проведення welcome-зборів для всіх нових волонтерів та стажерів раз на місяць</li> </ul>	<p>Затверджено програму</p> <p>3+ партнерства</p> <p>min. 10 лекцій/рік</p> <p>5+ працівників щороку</p> <p>20+ заявок/рік</p> <p>min. 3 меморандуми</p> <p>Задоволеність 80%+</p> <p>min. 10 учасників</p>
<p>Підціль 1.3. Інституціалізація HR-функцій</p>	
<p>Тактичний напрям 1.3.1: Запровадження посади HR-менеджера або передача функції на аутсорс</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка навантаження та доцільності введення внутрішнього HR-менеджера</li> <li>• Аналіз ринку аутсорсингових HR-послуг для державних установ</li> <li>• залучення HR-експерта на волонтерських чи проектних засадах</li> <li>• Визначення функціоналу HR: адаптація, розвиток, мотивація, оцінка персоналу</li> </ul> <p>Тактичний напрям 1.3.2: Встановлення системи обліку, аналізу і розвитку персоналу</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ведення єдиного реєстру працівників із зазначенням досвіду, навичок, участі в проектах</li> <li>• Розробка індивідуальних карт розвитку працівників (раз на рік)</li> <li>• Запровадження системи оцінки ефективності (KPI для кожного напрямку)</li> <li>• Регулярне оновлення бази даних про результати опитувань, навчань та адаптації</li> </ul> <p>Тактичний напрям 1.3.2: Розробка кадрової політики з фокусом на інклюзивність і різноманіття</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлення правил внутрішнього розпорядку з урахуванням принципів інклюзивності</li> <li>• Проведення тренінгів з чутливого ставлення до різних груп (гендер, вік, мова тощо)</li> <li>• Впровадження принципу “рівний доступ” до можливостей професійного розвитку</li> <li>• Перевірка мови комунікацій на предмет дискримінаційних формулювань</li> </ul>	<p>Підготовлено звіт</p> <p>min. 3 пропозиції</p> <p>Призначено відповідального</p> <p>Затверджено документ</p> <p>Реєстр існує</p> <p>100% працівників охоплено</p> <p>Запроваджено в усіх відділах</p> <p>Охоплення 90%</p> <p>Документ оновлено</p> <p>2+ на рік</p> <p>Усі мають доступ</p> <p>Проведено аудит</p>

\*Розроблено авторкою

План реалізації стратегічної цілі 1 передбачає формування внутрішньої екосистеми персоналу Музею Ханенків через розвиток командної взаємодії,

професійне зростання працівників і інституціалізацію HR-функцій. Основні напрями включають зменшення ієрархічності та зміцнення горизонтальної комунікації, впровадження механізмів зворотного зв'язку та психологічної безпеки, створення системи наставництва і модульного навчання, а також запуск волонтерських програм і партнерств з університетами. Окрема увага приділена впровадженню посади HR-менеджера (або аутсорсу цієї функції), розробці кадрової політики з акцентом на інклюзивність і створенню системи обліку, оцінки й розвитку персоналу.

Стратегічна ціль 2: підвищення фінансової стійкості та розвиток партнерств. Ціль досягається шляхом диверсифікації джерел фінансування та системної побудови партнерств, які підтримують не лише фінансово, але й сприяють розвитку спільних ідей, проєктів та інновацій. План реалізації цілі наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

План реалізації стратегічної цілі 2: підвищення фінансової стійкості та розвиток партнерств\*

Підціль 2.1. Диверсифікація джерел фінансування	Очікуваний результат
<p>Тактичний напрям 2.1.1: Розвиток грантової діяльності</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Визначення пріоритетних донорів (ЄС, УКФ, House of Europe, ICOM, USAID, Goethe Institut тощо)</li> <li>● Формування банку проєктних ідей та створення шаблонів заявок</li> </ul> <p>Тактичний напрям 2.1.2: Запуск благодійної програми для приватних осіб і бізнесу</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Створення клубу друзів музею / системи щомісячних донатів</li> <li>● Запуск акцій "Підтримай мистецтво" з конкретними цілями (збір на реставрацію, освітній проєкт тощо)</li> <li>● Розробка привабливих форматів подяки (листівки, сувеніри, події для донорів)</li> </ul> <p>Тактичний напрям 2.1.3: Активізація прибуткових напрямів діяльності</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Створення або оновлення музейної крамниці (мерч, видання, постери)</li> <li>● Організація подій з квитковою моделлю (концерти, лекції, ніч у музеї тощо)</li> <li>● Надання платних послуг (оренда приміщень, фотозйомки тощо)</li> </ul>	<p>Створено перелік з 10+ пріоритетних донорів 5+ шаблонів, 10+ ідей</p> <p>Запущено систему, 50+ регулярних донорів 3+ тематичні кампанії, зібрано 70%+ від запланованих сум Створено 5+ типів подяк, проведено 2+ події для донорів</p> <p>Оновлено асортимент, дохід у перший рік – 100 000+ грн 6+ подій, дохід – 10 000 грн з події Актуалізовано прейскурант</p>

## Продовження табл. 3.5

Підціль 2.2. Розвиток стратегічних партнерств	
<p>Тактичний напрям 2.2.1: Партнерства з бізнесом, культурними організаціями та медіа</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Проведення мапування потенційних партнерів на локальному та національному рівні</li> <li>● Підготовка партнерських пакетів: що ми можемо запропонувати, що очікуємо натомість</li> <li>● Створення кейсів успішних колаборацій (для презентацій і залучення нових партнерів)</li> </ul> <p>Тактичний напрям 2.2.2: Партнерства з освітніми закладами та молодіжними ініціативами</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Запуск програм стажування, практики, волонтерства в партнерстві з університетами</li> <li>● Спільна розробка освітніх курсів, семінарів, тематичних днів</li> </ul> <p>Тактичний напрям 2.2.3: Участь у професійних мережах і міжнародних проєктах</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Активізація членства в ICOM, CIMAM, EUNIC, музейних асоціаціях</li> <li>● Заявки на участь у міжнародних резиденціях, конференціях, виставкових обмінах</li> <li>● Побудова альянсів з музеями–партнерами для спільних виставок або програм мобільності</li> </ul>	<p>Сформовано базу з 30+ потенційних партнерів Створено 3+ варіанти партнерських пакетів Створено та презентовано 3+ кейси</p> <p>Програми реалізуються щорічно, 90% рекомендують досвід Проведено 5+ подій з закладами освіти</p> <p>Активна участь у заходах 2+ мереж Подано 5+ заяв на рік, участь у 2+ подіях Реалізовано 2+ спільні виставкові/освітні ініціативи</p>

\*Розроблено авторкою

План реалізації стратегічної цілі 2 спрямований на підвищення фінансової стійкості та розвиток партнерств Музею Ханенків через активізацію грантової діяльності (створення бази донорів, банку проєктів і шаблонів заявок), запуск благодійної програми для залучення приватних і корпоративних донатів, розвиток прибуткових напрямів (крамниця, події, платні послуги). Паралельно передбачено побудову стратегічних партнерств: з бізнесом, культурними та медіаорганізаціями (через мапування, партнерські пакети, кейси), з освітніми установами (стажування, спільні події) та участь у міжнародних мережах і проєктах задля посилення видимості музею й залучення нових можливостей.

Стратегічна ціль 3: розширення соціального впливу музею на громаду на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Ціль передбачає активізацію Музею в соціальному житті міста, що супроводжується співпрацею з освітніми закладами, організаціями культурного, історичного та освітнього спрямування, трансляцією цінностей культурного розвитку,

критичного мислення, діалогу та єдності. План реалізації цілі наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

План реалізації стратегічної цілі 3: розширення соціального впливу музею на громаду\*

Підціль 3.1. Посилення локальної взаємодії з громадою та освітніми установами	Очікуваний результат
<p>Тактичний напрям 3.1.1: Розвиток партнерств з освітніми, культурними та соціальними інституціями</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Підписання меморандумів про співпрацю з місцевими школами, вузами, бібліотеками, арт-центрами</li> <li>● Проведення спільних заходів: відкритих лекцій, воркшопів, квестів, Днів науки</li> <li>● Впровадження формату “музей поза музеєм” – візні уроки в навчальні заклади</li> <li>● Створення програми “Музейні амбасадори” серед викладачів і студентів</li> </ul> <p>Тактичний напрям 3.1.2: Впровадження соціально орієнтованих програм для вразливих груп</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Запуск адаптованих програм для пенсіонерів, ветеранів, ВПО, родин загиблих</li> <li>● Створення більшої кількості інклюзивних екскурсій із сурдоперекладом, аудіоописом, полегшеними текстами</li> <li>● Проведення “тихих годин” для людей з підвищеною сенсорною чутливістю</li> <li>● Партнерства з ГО/фондами, що працюють із цими групами</li> </ul> <p>Тактичний напрям 3.1.3: Залучення громади до спільного творення музейного простору</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Створення мистецьких open call’ів для місцевих художників</li> <li>● Залучення мешканців Києва до волонтерства, фандрейзингових ініціатив, ревіталізації експозиції</li> <li>● Програми “Музей на районі” – тимчасові мобільні виставки в громадах</li> </ul>	<p>10+ підписаних меморандумів</p> <p>20+ заходів щороку, 1000+ учасників</p> <p>10+ візних уроків / рік, 500+ залучених учнів</p> <p>30+ амбасадорів, проекти у 5+ закладах</p> <p>5+ програм, 1000+ учасників</p> <p>2+ екскурсії на місяць</p> <p>1 раз / тиждень, 90% – задоволення аудиторії</p> <p>5+ партнерств, 3+ спільні проекти</p> <p>2+ open call’и на рік, 10+ заявок на кожен</p> <p>50+ волонтерів, 2+ локальні кампанії на рік</p> <p>3+ виставки, 1000+ осіб – охоплення</p>
Підціль 3.2. Підвищення національної впізнаваності музею	
<p>Тактичний напрям 3.2.1: Розробка комунікаційної стратегії для української аудиторії</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Сегментування аудиторії (за віком, цінностями, регіонами) та підбір форматів для кожної</li> <li>● Створення унікального контенту для соцмереж (серії stories, лонгриди, інтерв’ю, подкасти)</li> <li>● Просування музею через партнерські ЗМІ, лідерів думок, культурних блогерів</li> <li>● Запуск рубрики "За лаштунками музею" або "Історії речей" для підвищення емоційного зв’язку</li> </ul>	<p>min. 2 формати комунікації</p> <p>3+ унікальні формати / міс приріст ауд. 30%/ рік</p> <p>10+ згадок / рік</p> <p>1 рубрика / міс, охоплення – 5000+</p>

## Продовження табл. 3.6

Підціль 3.2. Підвищення національної впізнаваності музею	
<p>Тактичний напрям 3.2.2: Участь у національних культурних ініціативах, конкурсах, форумах</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Організація національних професійних обмінів та резиденцій у музеї</li> <li>● Залучення музейників з інших міст до тимчасових колаборацій</li> <li>● Ініціювання теми музею в освітніх і професійних подіях на рівні країни</li> </ul>	<p>2+ резиденції/рік, 5+ учасн. з різних регіонів</p> <p>3 колаборації / рік</p> <p>5+ подій / рік, 100+ учасників у кожній</p>
Підціль 3.3. Вихід на міжнародний рівень культурної взаємодії	
<p>Тактичний напрям 3.3.1: Побудова партнерств з міжнародними інституціями</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Пошук грантів і програм для міжнародної співпраці</li> <li>● Налагодження контактів із посольствами, іноземними культурними центрами (Goethe-Institut, British Council)</li> <li>● Спільні виставки, лекції, обміни експонатами з музеями за кордоном</li> <li>● Запрошення закордонних кураторів або митців до участі в музейних програмах</li> </ul> <p>Тактичний напрям 3.3.2: Міжнародне позиціонування музею як сучасного українського культурного гравця</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Англійська версія сайту та соцмереж з адаптованим контентом</li> <li>● Участь у міжнародних виставкових форумах, арт-резиденціях, digital-ініціативах</li> <li>● Публікація наукових та популяризаторських матеріалів англійською</li> <li>● Промоція музею через іноземні платформи (TripAdvisor, Culture.pl, Museums of the World)</li> </ul> <p>Тактичний напрям 3.3.3: Міжнародне волонтерство, стажування, культурні обміни</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Участь у програмах культурної мобільності (Erasmus+, Tandem, ALF)</li> <li>● Запрошення студентів з-за кордону до літніх волонтерських таборів</li> <li>● Встановлення контактів із викладачами університетів, які можуть надіслати стажерів</li> <li>● Реалізація пілотного проекту “Міжнародний музейний хаб” для обміну досвідом</li> </ul>	<p>3+ грантові заявки / рік, 1+ грант отримано</p> <p>5+ меморандумів підписано</p> <p>2+ події / рік</p> <p>3+ іноземні учасники / рік</p> <p>Версія існує, 2+ пости / тиждень</p> <p>Участь у 2+ ініціативах / рік</p> <p>2 публікації / рік</p> <p>Профілі на 3+ платформах, 500+ відгуків сумарно</p> <p>Подано 2+ заяви / рік, 1+ реалізований обмін</p> <p>Проведено 2+ табори, 20+ учасників</p> <p>3+ контакти, 5+ іноземних стажерів за 2 р</p> <p>Проект запущено, 3+ країни-партнери, 10+ учасників</p>

\*Розроблено авторкою

План реалізації стратегічної цілі 3 передбачає розширення соціального впливу Музею Ханенків через зміцнення зв'язків з вразливими групами, розвиток локальних і національних партнерств, залучення мешканців до творення музейного простору, активне комунікування з українською аудиторією та вихід на міжнародний рівень через співпрацю, культурні обміни й цифрову присутність.

Стратегічна ціль 4: розвиток інклюзивності та доступності музейного середовища. Сутність цілі полягає у забезпеченні рівного доступу до культурного надбання для всіх груп населення, включаючи людей з інвалідністю, маломобільних відвідувачів, родини з дітьми, носіїв інших мов тощо. План реалізації цілі наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

План реалізації стратегічної цілі 4: розвиток інклюзивності та доступності музейного середовища\*

Підціль 4.1. Фізична та просторово–архітектурна доступність музею	Очікуваний результат
<p>Тактичний напрям 4.1.1: Модифікація фізичного середовища відповідно до потреб різних груп</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Облаштування пандусів, тактильних плиток, ліфтів або альтернатив (підйомників)</li> <li>● Позначення шляхів пересування (візуальні/тактильні орієнтири)</li> <li>● Створення комфортної інфраструктури: доступних туалетів, зон відпочинку, місць для сидіння в експозиції</li> <li>● Розміщення табличок шрифтом Брайля й великим шрифтом</li> <li>● Впровадження системи навігації</li> </ul> <p>Тактичний напрям 4.1.2: Забезпечення безбар'єрного евакуаційного плану</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Оновлення планів евакуації з урахуванням людей з інвалідністю</li> <li>● Навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях за участі людей з різними потребами</li> <li>● Впровадження візуальної/звукової/тактильної сигналізації</li> </ul>	<p>Пандус на головному вході, ліфт</p> <p>Основний маршрут з маркуванням</p> <p>2 доступні туалети, 10+ місць, 2 зони відпочинку</p> <p>Таблички в 11 залах</p> <p>Запущена навігація</p> <p>Нові плани в усіх зонах</p> <p>Проведено 2+ тренінги</p> <p>Система сигналізації в усіх виставкових залах та евакуаційних шляхах</p>
<p>Підціль 4.2. Когнітивна, емоційна та комунікаційна доступність</p>	
<p>Тактичний напрям 4.2.1: Адаптація контенту для людей з різними потребами у сприйнятті</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Розробка легкого до читання тексту (easy-to-read) для виставок і сайту</li> <li>● Введення аудіоописів, субтитрів, відеогідів з сурдоперекладом</li> <li>● Виготовлення тактильних моделей для незрячих або слабозорих</li> <li>● Створення мультимедійних матеріалів різного рівня складності</li> </ul> <p>Тактичний напрям 4.2.3: Створення інклюзивних освітніх продуктів</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Розробка програм для людей з ментальними порушеннями, аутизмом, дислексією</li> <li>● Залучення фахівців з інклюзивної освіти до проєктування програм</li> <li>● Співпраця з інклюзивними школами, реабілітаційними центрами, соціальними службами</li> </ul>	<p>Тексти для 3+ виставок і веб-сайту</p> <p>Аудіоописи для 5+ експонатів, 3 відеогіди з сурдоперекладом</p> <p>Створено 3+ тактильні моделі</p> <p>Сайт з 3 рівнями складності інформації</p> <p>Запущено 2+ програми для різних груп</p> <p>Залучено 2+ фахівці для створення програми</p> <p>5+ спільних подій, укладено 3+ партнерства</p>

## Продовження табл. 3.7

Підділь 4.3. Інституційне закріплення інклюзивного підходу	
<p>Тактичний напрям 4.3.1: Інтеграція принципів інклюзії в політики музею</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Розробка політики інклюзивності (як окремого документа)</li> <li>● Включення інклюзивного підходу в стандарти розробки програм, дизайну, комунікації</li> <li>● Визначення відповідальної особи або групи за напрям інклюзії</li> </ul> <p>Тактичний напрям 4.3.3: Постійний моніторинг інклюзивних практик та зворотний зв'язок</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Регулярні опитування відвідувачів із різними потребами</li> <li>● Збір зворотного зв'язку онлайн та офлайн, скринька пропозицій</li> <li>● Щорічне оновлення плану інклюзивного розвитку на основі досвіду та результаті</li> </ul>	<p>Політику розміщено публічно</p> <p>Оновлені стандарти</p> <p>Призначено відповідального, створено робочу групу</p> <p>2+ опитування / рік, публічні звіти</p> <p>Запущено 3+ канали для зворотного зв'язку</p> <p>Правки до плану щороку</p>

\*Розроблено авторкою

В процесі підготовки до реалізації даної цілі авторкою було створено дизайн системи навігації для Музею, а також оновлено візуальну концепцію преїскуранта та цінників. Концепти подані у Додатку III та IV, відповідно.

Навігаційні системи забезпечують орієнтацію відвідувачів в місцевості завдяки: вказівникам або іншим зовнішнім джерелам, які допомагають визначити поточне місцерозташування та зорієнтувати по можливих напрямках подальшого руху; карт, що мають відео, графічний або текстовий формати.

Процес створення навігаційної системи для музею Ханенків складався з наступних кроків:

1. Визначення кількості та місцерозташування майбутніх вказівників, а також формату: у випадку музею Ханенків вирішено було зупинитися на навігаційних наліпках у виставкових залах та постерах в рамках для приміщень зони загального користування.
2. Концепція та натхнення. Декоративне оздоблення навігаційної стрілки побудоване на мотивах інтер'єрів музею.
3. Розробка наліпок. Остаточо визначено розташування навігаційних наліпок на підлозі. Візуальне наповнення наліпок включає стрілки для орієнтації відвідувачів, позначення номерів залів і вказівників до

вбиралень та виходу. В якості матеріалу для реалізації обрано ламінований вініл, який не пошкоджує підлогу, є антиковзким та витримує часте прибирання.

4. Розробка піктограм та вибір шрифту. Для піктограм обрано спрощений дизайн для уникнення перевантаження. Вони гармонійно поєднуються з навігаційною системою та айденікою музею. Використано корпоративний шрифт музею, який забезпечує читабельність і нейтральність.
5. Розробка навігаційних постерів. Створено два варіанти постерів з різними кольоровими піктограмами: чорно–білий і кольоровий.
6. Адаптація для людей із порушенням кольоросприйняття. Кольори та їх контрастність були підібрані так, щоб люди з різними видами дальтонізму мали змогу ідентифікувати зміст постерів.
7. Адаптація для людей з аутизмом. Використано спокійну кольорову гаму для уникнення подразнення, але з достатньою контрастністю для привернення уваги.
8. Визначення оптимального розміру шрифту. Використано стандарт DIN 1450, що регламентує читабельність текстів у публічному просторі. DIN 1450 – це німецький стандарт, що визначає вимоги до читабельності та розбірливості шрифтів у друкованих і цифрових текстах. Його розробив Німецький інститут стандартизації (Deutsches Institut für Normung, DIN), і він є важливим для дизайну типографіки, особливо в публічному просторі, навігаційних системах і вивісках.

Рекомендації ґрунтуються на:

- нормальній гостроті зору – понад 70%;
- відстані у 2 метри (для наліпок – максимальна висота зросту людини, для постерів – приблизна відстань в межах простору вхідної групи музею);
- середньому рівні освітленості;
- виді шрифту – для навігації.

Оптимальним розміром визначено 38,3 pt. У навігаційних постерах розмір літер скрізь трохи перевищує рекомендовану норму.

#### 9. Створення структури мапи:

- Поділ на зони за поверхами та напрямками руху.
- Маркування залів за допомогою текстур шпалерів відповідно до їх тематики (азійське чи європейське мистецтво) та цифр, які дублюються на навігаційних наліпках
- Чіткі позначення входів/виходів, сходів та туалетів.
- Використано високо контрастні кольори, які добре сприймаються навіть при дальтонізмі.
- Замість виключно кольорового кодування застосовано різні форми та піктограми.

Переоформлення адміністративної стійки включає наступні етапи:

#### 1. Структуризація інформації:

- Чітке розділення категорій послуг (вхідні квитки, екскурсії, лекції, фотосесії тощо).
- Використання рамок для візуального поділу блоків, що полегшує сприйняття.

#### 2. Вибір шрифту та розміру тексту

- Застосовано контрастний, добре читабельний шрифт.
- Всі ціни та описи чітко вирівняні, що робить текст легким для сканування.

#### 3. Додаткове графічне оформлення

- Використання декоративних елементів (натхнених шпалерами Музею), які доповнюють візуальний стиль Музею.
- Мінімалістичний, але естетично приємний дизайн, що не відволікає від основного змісту.

#### 4. Забезпечення легкості друку та тиражування

- Прейскурант адаптовано для друку як на звичайному папері, так і для розміщення у цифровому форматі.

- Можливість швидкої корекції цін без зміни загального макета.

5. Розробка цінників: формат цінників – закладка зі слоєм магнітного вінілу.

Було створено два варіанти дизайну преїскуранту.

Стратегічна ціль 5: посилення прозорості та звітності. Ціль передбачає забезпечення відкритості управлінських, фінансових та програмних процесів музею та регулярне інформування стейкхолдерів про діяльність, досягнення та виклики музею з метою побудови глибокої довіри. План реалізації цілі наведено у табл. 3.8.

План реалізації стратегічної цілі 5 спрямований на посилення прозорості та звітності Музею Ханенків шляхом відкриття фінансової та проєктної інформації для громадськості – через регулярну публікацію звітів, просте пояснення бюджету, створення відкритого архіву проєктів і прозоре інформування про використання благодійних внесків.

Таблиця 3.8

План реалізації стратегічної цілі 5: посилення прозорості та звітності\*

Підціль 5.1. Відкритість фінансової та проєктної інформації для громадськості	Очікуваний результат
<p>Тактичний напрям 5.1.1: Публічне висвітлення фінансової інформації музею</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Регулярне оприлюднення річних звітів (текст + інфографіка) на сайті</li> <li>● Пояснення бюджету простою мовою: на що йдуть кошти, звідки надходять</li> </ul> <p>Тактичний напрям 5.1.2: Створення відкритого архіву проєктів та партнерств</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Публікація інформації про реалізовані/поточні проєкти, гранти, партнерів</li> <li>● Доступ до фінального звіту та опису досягнень кожного проєкту</li> </ul> <p>Тактичний напрям 5.1.3: Прозоре використання благодійних внесків</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Щоквартальний звіт про витрати з благодійної скриньки / донатів</li> <li>● Візуалізація використання коштів у соціальних мережах (з фото результатів)</li> <li>● Запуск сторінки «Звітність перед меценатами» з персоналізованими подякам</li> </ul>	<p>Опубліковано 3+ звіти</p> <p>Створено 2+ звіти</p> <p>Оновлення 1 раз на квартал, 10+ описів проєктів</p> <p>Розміщено 7+ фінальних звітів про проєкти</p> <p>100% квартальних звітів публікуються вчасно</p> <p>4+ публікації з фото/інфографікою в рік</p> <p>Запущена сторінка; 5+ персоналізованих подяк на рік</p>

## Продовження табл. 3.8

Підціль 5.2. Звітність перед ключовими стейкхолдерами (громадою, працівниками, партнерами)	
<p>Тактичний напрям 5.2.1: Проведення регулярних відкритих діалогів з громадою</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Організація щорічного Звіту для громади (онлайн/офлайн) з можливістю ставити запитання</li> <li>● Проведення відкритих обговорень із залученням відвідувачів та партнерів</li> <li>● Проведення опитувань очікувань від музею та зворотного зв'язку щодо роботи</li> </ul> <p>Тактичний напрям 5.2.2: Побудова системи етичного регулювання і доброчесності</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Розробка Кодексу етики музею (з урахуванням міжнародних практик)</li> <li>● Запровадження механізму подання анонімних скарг/пропозицій</li> <li>● Регулярний перегляд політик і процедур музею з фокусом на етичність і прозорість</li> </ul>	<p>Проведено 3+ звіти; участь 50+ осіб щороку 4+ обговорення; 2+ інсайти інтегровано 150 відповідей / рік; публікація результатів і плану дій</p> <p>Кодекс затверджено, оприлюднено на сайті Створено форму для зворотного зв'язку; 5+ звернень на рік Проведено 2+ ревізії політик; оновлено 3+ документи</p>

\*Розроблено авторкою

Також передбачені інші види звітності перед ключовими стейкхолдерами: обговорення з відвідувачами та партнерами, впровадження етичних стандартів – затвердження Кодексу етики, запуск механізмів анонімного зворотного зв'язку та регулярна ревізія внутрішніх політик.

Стратегічна ціль 6: інтеграція принципів сталого розвитку в управління ресурсами музею. Дана ціль спрямована на максимізацію прояву екологічної та соціальної відповідальності у щоденній діяльності Музею: від енергоефективності до формування екосвідомого мислення у відвідувачів та команди. План реалізації цілі (табл. 3.8) передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку в управління ресурсами музею через раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів, екологізацію щоденних процесів і виставкової діяльності, а також формування екологічно свідомої поведінки працівників і відвідувачів.

Таблиця 3.8

**План реалізації стратегічної цілі 6: інтеграція принципів сталого розвитку в управління ресурсами музею\***

Підціль 6.1. Рациональне використання матеріальних і енергетичних ресурсів	Очікуваний результат
<p>Тактичний напрям 6.1.1: Впровадження енергоефективних рішень</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Аудит енергоспоживання (спільно з фахівцями або партнерськими інституціями)</li> <li>● Перехід на LED–освітлення, сенсорні вимикачі, таймери для підсвітки</li> <li>● Пошук фінансування на заміну старого обладнання на енергоощадне</li> </ul> <p>Тактичний напрям 6.1.2: Екологізація щоденних процесів</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Цифровізація адміністративної та бухгалтерської звітності</li> <li>● Встановлення систем сортування відходів (навіть у простому форматі: папір / пластик / інше)</li> </ul> <p>Тактичний напрям 6.1.3: Використання екологічно безпечних матеріалів в експозиційній роботі</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Перехід на стійкі матеріали для стендів, експлікацій і дизайну виставок</li> <li>● Перевірка складу фарб, друкованої продукції, клейових матеріалів</li> <li>● Закупівля локальних матеріалів з меншим вуглецевим слідом</li> </ul>	<p>Проведення 1 енергоаудиту; звіт</p> <p>Зниження споживання електроенергії на 20%</p> <p>3+ заявки на гранти; залучення мінімум 1 партнера або донора</p> <p>90% документообігу в цифровому форматі</p> <p>3 контейнери для сортування у ключових зонах, вивезення вторсировини</p> <p>У 2+ виставках викор. стійкі матеріали</p> <p>100% матеріалів – без токсичних домішок</p> <p>50% закупівель здійснюються в радіусі до 200 км від музею</p>
Підціль 6.2. Формування екологічно свідомої поведінки серед працівників і відвідувачів	
<p>Тактичний напрям 6.2.1: Освітні ініціативи про сталість</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Проведення лекцій, подій і воркшопів на теми сталого розвитку</li> <li>● Включення екологічних тем в освітні програми для дітей та молоді</li> <li>● Комунікація екологічних принципів через соцмережі, експлікації, афіші</li> </ul> <p>Тактичний напрям 6.2.2: Співпраця з екологічними ініціативами</p> <p>Операційні напрями реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Партнерство з організаціями, які спеціалізуються на екоосвіті чи екомоніторингу</li> <li>● Участь у всеукраїнських і міжнародних кампаніях (наприклад, “Година Землі”, “Zero Waste”)</li> <li>● Спільні заходи з громадськими активістами та урбаністами</li> </ul>	<p>5 подій на рік; 100+ учасників щорічно</p> <p>3+ навчальні програми з еко–компонентами</p> <p>1 публікація щомісяця з теми сталості</p> <p>Підписано 2+ меморандуми</p> <p>1+ кампанія щороку</p> <p>Проведення 2+ спільних публічних подій щороку</p>

\*Розроблено авторкою

Заплановано впровадження енергоефективних технологій, цифровізацію документообігу, сортування відходів, перехід на екологічно безпечні матеріали, проведення освітніх заходів і партнерство з екоініціативами, що дозволить зменшити споживання енергії, скоротити вуглецевий слід і підвищити екологічну обізнаність аудиторії.

Отже, у процесі розробки плану реалізації стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків було забезпечено структурований і практично орієнтований підхід. Виокремлено шість стратегічних цілей: формування гармонійної внутрішньої екосистеми персоналу музею, підвищення фінансової стійкості та розвиток партнерств, розширення соціального впливу Музею на громаду, розвиток інклюзивності та доступності музейного середовища, посилення прозорості та звітності, інтеграція принципів сталого розвитку в управління ресурсами музею. Дані цілі були деталізовані до рівня підцілей, тактичних та операційних напрямів із визначенням очікуваних результатів через рік після старту впровадження, що засвідчує продуманість і готовність до поетапної реалізації. Стратегія має слугувати інструментом перетворення цінностей музею на реальні дії й партнерства, що сприяють позитивним соціальним змінам.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу зробити ряд висновків.

Соціальна відповідальність – це багатовимірна система цінностей, добровільних рішень та дій, що ґрунтується на етичній свідомості суб'єкта та його готовності виконувати нормативні зобов'язання перед суспільством з метою забезпечення довгострокового добробуту спільнот та навколишнього середовища. У контексті організацій соціальна відповідальність виступає інструментом узгодження інтересів зі стейкхолдерами, перетворюючись з морального обов'язку на фактор підвищення конкурентоспроможності. Піраміда А. Керолла структурно демонструє чотири рівні соціальної відповідальності, що співвідносяться з концепціями СВ: економічна (концепція корпоративного еґоїзму), правова, етична (концепція соціальних вимог) та дискреційна відповідальність (концепції корпоративного альтруїзму та концепцію обов'язків А. Керолла). За моделлю М. Портера і М. Креймера існує два основні типи соціальної відповідальності: реагуюча (пом'якшення існуючих проблем) та стратегічна (інтеграція механізму СВ у загальну стратегію організації). За критерієм спрямованості СВ може бути внутрішньою (спрямована на працівників) та зовнішньою (турбота про суспільство). Відповідно до видів соціальних норм виділяють наступні види соціальної відповідальності: моральна, політична, корпоративна, релігійна. Основними функціями СВ є превентивна, комунікативна, інтегративна та регулююча. Сьогодні гармонійний розвиток організації можливий лише у випадку поєднання корпоративної соціальної відповідальності із концепцією сталого розвитку. На формування соціальної відповідальності в організації впливають дві основні групи чинників – дії та забезпечення. Особливе значення мають чинники забезпечення, оскільки саме вони формують фундамент для сталої інтеграції соціальної відповідальності в діяльність організацій.

Нормативно-методичний базис для оцінювання соціальної відповідальності досі перебуває у процесі формування. Серед

найпоширеніших міжнародних стандартів соціальної відповідальності: Глобальний договір ООН, серія стандартів AA1000, стандарти ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000, ISO 17799, ISO 26000, GRI, TCFD і SASB. ISO 26000 – ефективний інструмент самооцінювання (базової системної діагностики) соціальної відповідальності в державних культурних установах за рахунок його універсальності, широкого переліку аспектів СВ та стратегічного спрямування. Для подання звітності стейкхолдерам, а також структурування та повного розкриття інформації щодо реалізації ініціатив соціальної відповідальності обрано GRI–стандарт, оскільки він охоплює широкий ряд соціальних, екологічних і управлінських аспектів та адаптований для неприбуткових організацій. Для оцінювання ступеня реалізованості чинників забезпечення соціальної відповідальності організації використовуються методи багатокритеріального аналізу: метод аналізу ієрархій (MAI), DIBR, SAW. Для стратегічного аналізу обрано SWOT- (внутрішній та зовнішній аналіз) та SPACE-аналіз зі специфічними модифікаціями матриць (вибір стратегії СВ).

Основною місією Музею Ханенків є дослідження та популяризацію світової культурної спадщини музею з метою культурного розвитку суспільства. В рамках соціальної відповідальності музей несе економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність. Незважаючи на невідповідність розміру заробітної плати об'ємам знань, досвіду та кількості роботи працівників і, відповідно, її слабка конкурентоспроможність, структура персоналу за стажем роботи в музеї свідчить про стабільність: коефіцієнт плинності персоналу вказує на майже повну відсутність небажаних звільнень. Відносинам між працівниками Музею Ханенків властивий переважно позитивний, проте неоднорідний характер. У Музеї все ще існують рудиментарні прояви розшарування колективу за неформальними «кастами» (як наслідок жорсткої ієрархії), що іноді спричиняє ізоляцію окремих відділів, недовіру та прояви снобізму. Питання охорони праці та здоров'я працівників враховуються на базовому рівні, відповідно до чинного

законодавства України. Приміщення музею утримуються в належному технічному стані, забезпечені системами протипожежного захисту та аварійного освітлення. Однак існують певні виклики для забезпечення повної безбар'єрності, комфорту та безпеки, зумовлені історичним характером будівлі. Навчання та розвиток персоналу в Музеї Ханенків мають неформалізований, внутрішньо мотивований характер: попри обмежені ресурси та відсутність повноцінної системи HR-менеджменту, значна частина працівників демонструє високий рівень самоосвіти, професійної зацікавленості й бажання до розвитку. Вікова структура працівників Музею Ханенків свідчить про домінування старшої вікової групи: майже половина колективу – особи віком понад 50 років. Гендерна структура є виразно фемінізованою: понад 82 % співробітників — жінки. Музей робить великий акцент на інклюзивності та доступності: існує велика кількість програм для вразливих категорій населення, які реалізуються в межах співпраці з іншими соціально відповідальними організаціями (Спільнота Святого Егідія, Київський міський комунальний центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень «Трамплін», Центр комплексної підтримки учасників бойових дій «Київ мілітарі хаб», Київський міський Центр соціальної, психологічної, професійної та трудової реабілітації «Аскольд», Територіальний центр соціального обслуговування Дніпровського району м. Києва). Музей ініціював низку програм для дітей з аутизмом, синдромом Дауна, інтелектуальними порушеннями, літніх людей, молодих батьків та родини з дорослими з ментальними розладами, серед цих програм: «Мій добрий Дракончик», «Музей Хане», «Культурний декрет», тематичні та оглядові екскурсії для пенсіонерів, освітні програми для дітей різного віку, проєкт “Музей гуртує”. Музей визначає інформаційну доступність як один із ключових пріоритетів, у даному напрямку було створено два масштабні проєкти – розробка нового інклюзивного веб-сайту та айдентики. У рамках фізичної доступності Музеї намагаються забезпечити: зручний огляд експонатів, читабельність текстів, місця для відпочинку тощо. Для

збереження та дослідження мистецької спадщини Музей співпрацює з Бюро науково–технічної експертизи “АРТ-ЛАБ” та Національним науково–дослідним реставраційним центром України. Протягом останніх років Музей регулярно фактично споживає меншу кількість енергоресурсів, ніж планує з метою економії як ресурсів, так і грошей, які можна спрямувати на реалізацію нових проєктів.

Результати самооцінювання соціальної відповідальності Музею Ханенків за стандартом ISO 26000 демонструють середній рівень інтеграції принципів соціальної відповідальності. Музей має високий рівень дотримання законодавчих норм і уваги до потреб відвідувачів, проте низький рівень публічної прозорості, залучення персоналу до прийняття рішень, систематизації соціальних практик, впровадження політик і моніторингу, доступності простору та контенту для всіх категорій відвідувачів. У дослідженні рівня реалізації чинників забезпечення СВ у Музеї за допомогою використання методів аналізу ієрархій та SAW найвищий рівень реалізації зафіксовано у чинників “розширення переліку джерел фінансування та інвестицій” та “розвиток міжсекторної співпраці”. Чинники “впровадження соціально орієнтованої моделі управління” та “система залучення стейкхолдерів до соціально значущих проєктів” є помірно реалізованими. У сучасних умовах найбільш адаптивними виявляються ті організації, що передусім зміцнюють внутрішні управлінські процеси та активно залучають всі групи стейкхолдерів до суспільно важливої діяльності. В результаті проведення SWOT-аналізу очевидним стає той факт, що Музей Ханенків має потужну основу для розвитку соціальної відповідальності завдяки високій кваліфікації команди, інклюзивним та освітнім програмам, відкритості до співпраці, а також значному культурному ресурсу. Однак існує ряд управлінських бар’єрів, зокрема: відсутність довгострокової стратегії, фрагментарний характер соціальних ініціатив, відсутність HR-менеджера і системи розвитку персоналу, існування “кастової системи” в ієрархії управління, інертність структури управління, слабка внутрішня та зовнішня

комунікація, комунікація, малодоступність будівлі, застаріла технічна база, відсутність системних досліджень потреб аудиторії, звітності та глибока залежність від державного фінансування. Ці бар'єри трансформуються у можливості, проте їх реалізація вимагає структурних змін. За результатами SPACE-аналізу Музею Ханенків пропонується агресивна стратегія розвитку.

Оптимальним та раціональним буде покладатися на реалістичний сценарій розвитку подій, умовами якого є часткове фінансування, збереження активної команди та активна підтримка партнерів. За таких умов повна і швидка реалізація комплексної стратегії неможлива. Тому, з метою зберегти єдиний стратегічний курс, не дроблячи бачення, пропонується розробка комплексної стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків з чіткою пріоритизацією цілей, що дозволить адаптуватися до обмежених ресурсів реалістичного сценарію. Стратегія має конкретну мету: інституціалізація відповідальності; посилення суспільної довіри до Музею через прозорість дій; чітка артикуляція суспільного внеску Музею; легітимізація ініціативи всередині команди; залучення нових партнерів та ресурсів; підвищення впізнаваності та репутації шляхом формування та висвітлення сильного бренду; зміцнення лідерської позиції у сфері культури. Стратегія передбачає шість цілей з наступною пріоритизацією (розраховано за допомогою методів DIBR та аналізу ієрархій): формування гармонійної внутрішньої екосистеми персоналу музею (ціль 1) – > підвищення фінансової стійкості та розвиток партнерств (ціль 2) – > розширення соціального впливу Музею на громаду (ціль 3) – > розвиток інклюзивності та доступності музейного середовища (ціль 4) – > посилення прозорості та звітності (ціль 5) – > інтеграція принципів сталого розвитку в управління ресурсами музею (ціль 6).

У процесі розробки плану реалізації стратегії управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків було забезпечено системність, структурованість і орієнтацію на практичний результат. Основні шість цілей (цілі першого рівня) були деталізовані до рівня підцілей (цілі другого рівня),

тактичних напрямів (цілі третього рівня) та операційних напрямів реалізації кожної з цілей і, відповідно, очікувані результати через рік після старту впровадження тієї чи іншої цілі, що свідчить про високий рівень продуманості та готовності до поетапної реалізації. Ціль 1 передбачає побудову здорового мікроклімату в колективі через розвиток командної взаємодії, професійне зростання працівників і інституціалізацію HR-функцій. Ціль 2 досягається шляхом диверсифікації джерел фінансування через активізацію грантової діяльності, запуск благодійної програми для залучення приватних і корпоративних донатів, розвиток прибуткових напрямів; побудову стратегічних партнерств з бізнесом, культурними та медіаорганізаціями, з освітніми установами та участь у міжнародних проєктах. Ціль 3 передбачає розширення соціального впливу Музею Ханенків через зміцнення зв'язків з вразливими групами, розвиток локальних ініціатив, культурні обміни й цифрову присутність. Сутність цілі 4 полягає у забезпеченні рівного доступу до культурного надбання для всіх груп населення без виключень. В ході реалізації даної цілі було створено дизайн системи навігації для Музею, а також оновлено візуальну концепцію преїскуранта та цінників. План реалізації стратегічної цілі 5 спрямований на посилення прозорості та звітності Музею Ханенків шляхом відкриття фінансової та проєктної інформації для громадськості. Ціль 6 передбачає раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів, екологізацію щоденних процесів і виставкової діяльності, а також формування екологічно свідомої поведінки працівників і відвідувачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AA1000 standards. *Home | AccountAbility Global Sustainability Advisory and Standards Firm*. URL: <https://www.accountability.org/standards>.
2. Богдан і Варвара Ханенки. *Веб-сайт Музею Ханенків*. URL: <https://khanenko.museum/uk/pro-musey/istoriya/bogdan-i-varvara-hanenk> у (дата звернення: 01.06.2025).
3. Бюро науково-технічної експертизи "АРТ-ЛАБ". *ArtLab*. URL: <https://art-lab.com.ua/> (дата звернення: 01.06.2025).
4. Ваганова Юлія Олексіївна. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ваганова\\_Юлія\\_Олексіївна](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ваганова_Юлія_Олексіївна) (дата звернення: 01.06.2025).
5. Веб-сайт Музею Ханенків. URL: <https://khanenko.museum/> (дата звернення: 01.06.2025).
6. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Т. 1, № 10. С. 99–102. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Nvuumevcg\\_2016\\_10\(1\)\\_24](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvuumevcg_2016_10(1)_24).
7. Грищук В.К. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2012. 152 с.
8. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти пр.*, 2010. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Uap\\_2010\\_7\\_3](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Uap_2010_7_3).

9. Гурочкіна В. В., Кравченко Л. В. Стратегічний аналіз корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. Т. 3, № 3. С. 198–205.
10. Даниленко О. А. Управління соціальною відповідальністю організації. *ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2011. С. 51–56. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c89b1399-6878-43b7-af1e-10fe67ae7ac3/content>.
11. До Музею Ханенків повернули картину, яка була втрачена під час нацистської окупації. ФОТО. *Українська правда. Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/2020/07/15/241646/> (дата звернення: 01.06.2025).
12. Доступний веб-сайт. URL: <https://khanenko.museum/assets/media/buklet-1-1-20-10.pdf>.
13. Євстахевич А. Л. Перспективи використання міжнародних стандартів у менеджменті соціальної відповідальності підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2018/53.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/53.pdf).
14. Зелена трансформація та стала біоекономіка : монографія. Київ : КНУТД, 2024. 496 с. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27008/1/ZTSB\\_mono\\_2024.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27008/1/ZTSB_mono_2024.pdf)
15. Золотарьова О., Лебедева В. Соціальна відповідальність. Дніпро : НМетАУ, 2018. 176 с. URL: [https://nmetau.edu.ua/file/kl\\_sv-2018.pdf](https://nmetau.edu.ua/file/kl_sv-2018.pdf).
16. Інклюзивний веб-сайт Музею Ханенків. *Український культурний фонд*. URL: <https://ucf.in.ua/archive/5f08b1dbca697b6e264a70a3>.
17. Каленіченко Л. І. Юридичні аспекти категорії "соціальна відповідальність" у системі суспільних наук. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2014. Т. 1, № 11. С. 14–17. URL:

- <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0fd45b61-5cbb-456c-8c21-fc08916b43a0/content>.
- 18.Київський міський комунальний центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень «Трамплін». *Департамент соціальної та ветеранської політики*. URL: <https://dsp.kyivcity.gov.ua/katalog-ustanov/pidvidomchi-ustanovy/kyivskiy-miskyi-komunalnyi-tsentr-kompleksnoi-reabilitatsii-dlia-osib-z-invalidnisti-vnaslidok-intelektualnykh-porushen-tramplin> (дата звернення: 01.06.2025).
  - 19.Київську Інфанту написав не Веласкес: як музей Ханенків це дослідив | Новини | Українське радіо. *Головна | Українське радіо*. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=91166> (дата звернення: 01.06.2025).
  - 20.Колот А. М., Грیشнова О. А., Брінцева О. Г. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку. Київ : ДВНЗ «Київ. нац. ун-т ім. Вадима Гетьм.», 2012. 501 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/77d0f5d1-4ccf-4211-bbc7-e1034219579c>.
  - 21.Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів : Екон. теорія. 2013. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2).
  - 22.Король С. Я. Нормативні документи із соціальної відповідальності бізнесу. *Економіка України*. 2013. № 9. С. 85–96.
  - 23.Кузнєцова А., Семів Л., Скринник З. Соціальна відповідальність суспільних інститутів: інноваційний та соціально-гуманітарний аспект : монографія. Київ : ДВНЗ «Ун-т банк. справи», 2019. 287 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/monohrafiia-SOTS-VIDPROVIDALNIST-SUSPILNYKH-INSTYTUTIV-1.pdf>.
  - 24.Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. Т. 6, № 2. С. 56–64. URL:

- <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.
25. Лук'яненко В. Галич І. Жиліна О. Упровадження інтегрованих систем менеджменту на підприємствах України. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2012. № 1. С. 58–61.
26. НА.МИ.СТ.О – ArtLab. *ArtLab*. URL: <https://art-lab.com.ua/na-my-st-o/> (дата звернення: 01.06.2025).
27. Національний музей мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Національний\\_музей\\_мистецтв\\_імені\\_Богдана\\_та\\_Варвари\\_Ханенків](https://uk.wikipedia.org/wiki/Національний_музей_мистецтв_імені_Богдана_та_Варвари_Ханенків) (дата звернення: 01.06.2025).
28. Національний науково-дослідний реставраційний центр України – Збереження. Дослідження. Реставрація. URL: <http://restorer.kiev.ua/> (дата звернення: 01.06.2025).
29. Новікова О.Ф., Дейч М.Є., Панькова О.В та ін. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні : Монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-сті., 2013. 296 с. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2013/2013\\_mono\\_Novikova\\_Deych\\_Pankova.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2013/2013_mono_Novikova_Deych_Pankova.pdf).
30. Охріменко О.О, Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Київ : Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т»., 2015. 180 с. URL: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>.
31. Райко Д. В., Подрез О. І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. С. 173–189. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-173\\_189.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-173_189.pdf).
32. «Реновація музеїв: архітектура доступності і безпеки». Семінар та практична майстерня для українських музейників | Антиквар.

- Антиквар.* URL:  
<https://antikvar.ua/renovatsiya-muzeyiv-arhitektura-dostupnosti-i-bezpeky-seminar-ta-praktychna-majsternya-dlya-ukrayinskyh-muzejnykiv/> (дата звернення: 01.06.2025).
- 33.Смачило В.В, Колмакова О.М, Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Мукачівський державний університет.* 2017. № 12. С. 348–353. URL:  
[https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/58.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/58.pdf).
- 34.Соціальна відповідальність : навч. посібник. Львів : Львів. держ. ун–т внутр. справ,, 2012. 34 с.
- 35.Спільнота Святого Егідія. *Вікіпедія.* URL:  
[https://uk.wikipedia.org/wiki/Спільнота\\_Святого\\_Егідія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Спільнота_Святого_Егідія) (дата звернення: 01.06.2025).
- 36.Станасюк Н., Фей М. Ключові характеристики корпоративної соціальної відповідальності та особливості її розвитку в Китаї. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. URL:  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-60> (дата звернення: 01.06.2025).
- 37.Територіальний центр соціального обслуговування Дніпровського району м. Києва. *Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація.* URL:  
<https://dnipr.kyivcity.gov.ua/administratsiia/strukturni-pidrozdily/terytorialnyi-tsentr-sotsialnoho-obsluhovuvannia-dniprovskoho-raionu-mista-kyieva> (дата звернення: 01.06.2025).
- 38.«Цей неясний суб'єкт бажання»: вивчення демографічних, психографічних, особистісних та інших аспектів відвідування музеїв в Україні. *Київський міжнародний інститут соціології.* URL:  
<https://khanenko.museum/assets/media/report-khanenkomus-print1.pdf>.

39. Центр комплексної підтримки учасників бойових дій «Київ мілітарі хаб». URL:  
[https://kyivcity.gov.ua/veteranam\\_ta\\_khnim\\_rodinam/kiv\\_militari\\_khab/](https://kyivcity.gov.ua/veteranam_ta_khnim_rodinam/kiv_militari_khab/).
40. Центр підтримки Атлант. Головна | Атлант. URL:  
<https://www.atlantsupport.org.ua/> (дата звернення: 01.06.2025).
41. Чуприна М.О. Корпоративна соціальна відповідальність: конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 138 с. URL:  
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0083f4a7-2adf-464f-9bc8-557f609fa11d/content>.
42. Ясеновська М., Зіненко О. Кращі практики інклюзії. *Демократія та права людини*. 2020. URL:  
<https://khanenko.museum/assets/media/inclusion-booklet-pantone-2-qr.pdf>.
43. Accessibility without limits – Rijksmuseum. *Rijksmuseum.nl*. URL:  
<https://www.rijksmuseum.nl/en/about-us/what-we-do/inclusivity/accessibility-without-limits> (date of access: 01.06.2025).
44. *Ars longa: реставратори та реставрація» виставка Живопис і графіка Азії. Департамент культури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)*. URL:  
<https://dk.kyivcity.gov.ua/news/u-ramkakh-spilnogo-proektu-ars-longa-restavratori-ta-restavratsiya-vistavka-zhivopis-i-grafika-azii> (дата звернення: 01.06.2025).
45. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press, 2013. 298 p.
46. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34, no. 4. P. 39–48. URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/4883660\\_The\\_Pyramid\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Toward\\_the\\_Moral\\_Management\\_of\\_Organizational\\_Stakeholders](https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders).

47. Carson T. Friedman's theory of corporate social responsibility. Philosophy Documentation Center, 1993. 30 p.
48. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2008. Vol. 15, no. 1. P. 1–13.
49. Diversity, equity, accessibility, and inclusion plan. *Getty museum*. 2021. URL: [https://www.getty.edu/about/governance/pdfs/deai\\_plan.pdf](https://www.getty.edu/about/governance/pdfs/deai_plan.pdf).
50. Diversity, inclusion and accessibility – Rijksmuseum. *Rijksmuseum.nl*. URL: <https://www.rijksmuseum.nl/en/support/funds-and-foundations/projects/diversity-inclusion-and-accessibility> (date of access: 01.06.2025).
51. France muséums – social and environmental responsibility policy. URL: [https://francemuseums.com/wp-content/uploads/2023/05/france-museums\\_social-and-environmental-responsability-policy.pdf](https://francemuseums.com/wp-content/uploads/2023/05/france-museums_social-and-environmental-responsability-policy.pdf).
52. Gminder C. U., Bieker T. Managing Corporate Social Responsibility by using the “Sustainability–Balanced Scorecard”. 2002. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=61038ca6bf17bace5f86ae82fb9abba174c7a9fa>.
53. GRI. *GRI – Home*. URL: <https://www.globalreporting.org/> (date of access: 01.06.2025).
54. Inclusivity – Rijksmuseum. *Rijksmuseum.nl*. URL: <https://www.rijksmuseum.nl/en/about-us/what-we-do/inclusivity> (date of access: 01.06.2025).
55. International standard ISO 26000. 2010. URL: [https://documentation.lastradainternational.org/lisidocs/3078-ISO%2026000\\_2010.pdf](https://documentation.lastradainternational.org/lisidocs/3078-ISO%2026000_2010.pdf).
56. J. Paul Getty trust 2020–2021 diversity, equity, accessibility, and inclusion annual report. *Getty museum*. URL: <https://www.getty.edu/about/governance/pdfs/Getty-DEAI-Annual-Report-2021.pdf>.
57. McClure J., Spry J. A., Coelho P. R. P. The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique. *American Business Law*

- Journal*. Vol. 1, no. 18. P. 15–24. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227359320\\_The\\_Social\\_Responsibility\\_of\\_Corporate\\_Management\\_A\\_Classical\\_Critique](https://www.researchgate.net/publication/227359320_The_Social_Responsibility_of_Corporate_Management_A_Classical_Critique).
58. Musée du Louvre Ethics Charter on Patronage, Sponsorship, and Other Relations with Companies and Foundations. URL: <https://api-www.louvre.fr/sites/default/files/2021-03/louvre-musee-du-louvre-ethics-charter-patronage-sponsorship-and-other-relations-companies-and-foundations.pdf>.
59. Musée du Louvre Ethics Charter on Relations with Individual Donors. URL: <https://api-www.louvre.fr/sites/default/files/2021-03/louvre-musee-du-louvre-ethics-charter-relations-individual-donors.pdf>.
60. Philip K., Nancy R L. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. John Wiley & Sons, 2011. 320 p.
61. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. No. 12. P. 78–92.
62. SASB standarts. URL: <https://sasb.ifrs.org/> (date of access: 01.06.2025).
63. Stanasiuk N., Pasinovich I., Tomashevskaya A. MODERN APPROACHES TO ENTERPRISE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY EVALUATION. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5, no. 2. P. 109–120. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2021.02.109> (date of access: 01.06.2025).
64. Task force on climate-related financial disclosures | TCFD). *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*. URL: <https://www.fsb-tcfd.org/> (date of access: 01.06.2025).
65. THE 17 GOALS | Sustainable Development. | *Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (date of access: 01.06.2025).
66. Keinert C. Corporate Social Responsibility as an International Strategy. Physica-Verlag HD, 2008. 153 p.

67. Looser S. U. Intrinsic and extrinsic corporate social responsibility. Cambridge Scholars Publisher, 2018. 294 p.
68. Morse N. The Museum as a Space of Social Care. Taylor & Francis, 2020. 236 p.
69. Newell J., Wehner K., Robin L. Curating the future: museums, communities and climate change. Taylor & Francis, 2016. 322 p.
70. Frederick W. C. Corporation, be Good! The Story of Corporate Social Responsibility. Dog Ear Publishing, 2006. 334 p.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Таблиця А.1

## Трактування сутності соціальної відповідальності\*

Автор	Трактування
Як етична позиція	
О. Новікова, М. Дейч та О. Панькова	Соціальна відповідальність – філософсько–соціологічна категорія, яка зображує відносини між індивідом та суспільством, базовані на взаємних зобов'язаннях. Останні реалізуються у добровільній та усвідомленій поведінці.
В. Гришук	Без соціального контролю розвиток незалежної демократичної соціальної правової держави і громадянського суспільства – неможливий. Відповідно, соціальна відповідальність ґрунтується на загальнолюдських цінностях доброчесності, гуманності, справедливості і збереженні прав людини.
О. Плахотний	Соціальна відповідальність поєднує в собі два види відповідальності: суспільну та особисту. Перша є реакцією суспільства на поведінку індивіда, а друга – системою відповідей індивіда на вимоги суспільства.
Г. Боуен	Соціальна відповідальність – реалізація бажаної з позицій цілей та цінностей суспільства політики, з ухваленням відповідних рішень та веденням відповідної лінії поведінки.
А. Колот	Соціальна відповідальність є категорією одночасно етики та права, і визначає соціальне і морально–правове ставлення людини до іншого суб'єкта (іншого індивіда, організації, спільноти, інституту або суспільства загалом).
Як зобов'язання перед суспільством	
Р. Хачатуров, Р. Ягутян	Дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести обов'язок особистого чи майнового характеру.
Т. Іванова та О. Охріменко	Соціальна відповідальність є соціальним явищем, яке передбачає дотримання за власним бажанням суб'єктами суспільних відносин встановлених норм, у випадку їх порушення – застосування до порушника заходів впливу, зазначених у нормах.
О. Грішнова	Соціальна відповідальність в контексті соціальної державності – це усвідомлення єдності соціального простору, свідоме виконання власних обов'язків перед співгромадянами, суспільством та державою.

## Продовження табл. А.1

Л. Білецька	Обов'язок індивіда – попереднє оцінювання власних намірів та здійснення вибору стратегії поведінки відповідно до норм, які є відображенням інтересів суспільства, у разі їх порушення – зобов'язання особи відзвітувати перед суспільством та понести покарання за свої дії.
Як управлінський інструмент (корпоративна соціальна відповідальність – КСВ)	
М. Фрідман	Існує тільки одна соціальна відповідальність бізнесу використовувати ресурси і робити дії, спрямовані на підвищення своїх прибутків, граючи за правилами відкритої та вільної конкуренції без обману або підробки.
Н. Фіцджеральд	Корпоративна соціальна відповідальність є безкомпромісним бізнес-рішенням. Не тому, що це хороша практика, а тому, що люди змушують нас зробити це, тому що це добре для нашого бізнесу.
Дж. Райлі	Зобов'язання для бізнесу – переслідувати довгострокові цілі, які корисні для суспільства.
Н. Водницька	Добровільні соціальні зобов'язання, які визнаються такими суспільством та які бере на себе власник або уповноважений ним орган підприємства з метою задоволення соціальних інтересів персоналу та всіх зацікавлених сторін в межах економічної доцільності.
Європейський Альянс КСВ	Концепція залучення соціальних і екологічних напрямків у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами.
«Зелена книга» ЄС	Концепція, за якою організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив усіх сфер своєї діяльності на споживачів, постачальників, працівників, акціонерів, громаду та навколишнє середовище.
Конфедерація роботодавців України	Добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього для компанії або організації середовища.
Як внесок в добробут (КСВ)	
Ф. Котлер	Вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючі відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи для цього корпоративні ресурси.
Л. Холм, Р. Уаттс	Постійна прихильність бізнесу щодо ведення справ на засадах етики і здійснення свій внеску в економічний розвиток, в той же час покращуючи якість життя своїх працівників та їх сімей і суспільства в цілому.

## Продовження табл.

Л. Грицина	Добровільна діяльність, яка перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства, та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством в цілому, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами, акціонерами.
------------	---

\* Розроблено авторкою на основі [6, 7, 8, 17, 20, 21, 23, 24, 29, 30, 31, 41, 45, 47, 57, 60]

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Цілі сталого розвитку\*

№	Назва	Сутність
1	Подолання бідності	Ліквідувати бідність у всіх її формах всюди.
2	Подолання голоду	Ліквідувати голод, забезпечити продовольчу безпеку, покращити харчування та сприяти сталому розвитку сільського господарства.
3	Міцне здоров'я і благополуччя	Забезпечити здоровий спосіб життя і сприяти добробуту для всіх у будь-якому віці.
4	Якісна освіта	Забезпечити інклюзивну та справедливу якісну освіту і сприяти можливостям навчання впродовж усього життя для всіх.
5	Гендерна рівність	Досягти гендерної рівності та розширити права і можливості всіх жінок і дівчат.
6	Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечити наявність та раціональне використання водних ресурсів і санітарії для всіх.
7	Доступна та чиста енергія	Забезпечити доступ усіх до недорогої, надійної, стійкої та сучасної енергії.
8	Гідна праця та економічне зростання	Сприяти сталому, інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній та продуктивній зайнятості і гідній праці для всіх
9	Промисловість, інновації та інфраструктура	Побудувати стійку інфраструктуру, сприяти інклюзивній і сталій індустріалізації та впровадженню інновацій.
10	Зменшення нерівності	Скоротити нерівність всередині країн та між ними.
11	Сталий розвиток міст і спільнот	Зробити міста та населені пункти безпечними, стійкими, інклюзивними та такими, що відповідають потребам сталого розвитку.
12	Відповідальне споживання і виробництво	Забезпечити перехід до моделей відповідального споживання та виробництва.
13	Пом'якшення наслідків зміни клімату	Вжити термінових заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками.
14	Збереження морських екосистем	Зберегти та раціонально використовувати океани, моря та морські ресурси для сталого розвитку.
15	Захист екосистем суші	Захищати, відновлювати та сприяти сталому використанню екосистем суші, лісів, боротися з опустелюванням, зупинити деградацію земель та втрату біорізноманіття.
16	Мир, справедливість та сильні інституції	Сприяти побудові миролюбних і відкритих суспільств, забезпечити доступ до правосуддя для всіх, створити ефективні, підзвітні та інклюзивні інститути.
17	Партнерство заради сталого розвитку	Зміцнити засоби реалізації та активізувати глобальне партнерство заради сталого розвитку.

\* Розроблено авторкою на основі [65]

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Критерії для самооцінювання соціальної відповідальності в державній культурній установі за стандартом ISO 26000\*

Принципи	Критерії для оцінювання
Підзвітність	Регулярна звітність перед державою
	Публікація нефінансових звітів
	Внутрішній аудит соціальних програм
	Прозоре використання бюджетних і позабюджетних коштів
Прозорість	Відкрита інформація про джерела фінансування
	Комунікація з відвідувачами щодо правил і змін
	Оприлюднення критеріїв відбору партнерів, проєктів, митців
Етична поведінка	Кодекс етики працівників
	Політика протидії корупції
	Відмова від участі в політично мотивованих подіях
	Рівне ставлення до всіх контрагентів і відвідувачів
Поважання інтересів зацікавлених сторін	Участь персоналу у прийнятті рішень
	Врахування потреб персоналу з дітьми, інвалідністю, старших вікових груп
	Доступність простору (безбар'єрність)
	Врахування інтересів різних вікових і культурних груп серед відвідувачів
	Проведення безкоштовних заходів
	Залучення місцевих митців і експертів
Дотримання верховенства права	Дотримання трудового законодавства
	Законне використання авторських прав
	Проведення публічних закупівель у межах законодавства
	Дотримання фінансової звітності та процедур
Дотримання міжнародних норм поведінки	Впровадження принципів гендерної рівності
	Застосування принципів Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю
	Участь у міжнародних ініціативах
Повага до прав людини	Відсутність дискримінації за будь-якою ознакою
	Інклюзивні практики та формати (тифлокоментарі, мова жестів, субтитри)
	Захист персональних даних відвідувачів і працівників
	Механізми подання скарг і реагування

\* Розроблено авторкою

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Індикатори для звітності щодо соціальної відповідальності державної культурної установи за стандартом GRI\*

Код	Назва	Характеристика
Соціальні індикатори		
401	Працевлаштування	Умови праці, стабільність, плинність кадрів
402	Відносини між працівниками	Спілкування, соціальна політика
403	Охорона праці та здоров'я	Умови безпеки, емоційне благополуччя
404	Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, волонтерські програми
405	Різноманіття та рівність	Гендер, вікові групи, інклюзія
413	Взаємодія з місцевою громадою	Проекти з громадами, ветеранами, освітні програми
417	Маркетингові комунікації	Прозорість інформації, доступність на сайті
Екологічні індикатори		
302	Енергія	Споживання, LED освітлення, опалення
303	Вода	Економне використання води
306	Відходи	Переробка, сортування, використання багаторазових матеріалів
Економічні індикатори		
201	Економічна ефективність	Витрати, співвідношення бюджету до охоплення
203	Інфраструктурні інвестиції	Ремонт будівлі, облаштування доступності

\* Розроблено авторкою на основі [53]

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Критерії для проведення SPACE-аналізу соціальної відповідальності на основі показників внутрішнього середовища державних культурних установ\*

Стабільність внутрішнього середовища (ES)	Привабливість організації та безпека праці (IS)
<p>Наявність чіткої організаційної структури та розподілу функцій</p> <p>Сприятливий психологічний мікроклімат</p> <p>Стабільність кадрового складу (низький рівень плинності)</p> <p>Систематичне підвищення кваліфікації персоналу</p> <p>Ефективна вертикальна та горизонтальна комунікація</p> <p>Залучення персоналу до прийняття рішень</p> <p>Підтримка ініціатив від працівників</p>	<p>Можливість кар'єрного росту в установі</p> <p>Конкурентний рівень умов праці у межах галузі</p> <p>Програми залучення волонтерів, стажерів, молодих фахівців</p> <p>Доступність і адаптованість робочого простору для працівників з інвалідністю</p> <p>Забезпечення комфортного мікроклімату в робочих приміщеннях</p> <p>Дотримання санітарно-гігієнічних та охоронних норм на робочих місцях</p> <p>Наявність планів евакуації, сигналізації, протипожежної безпеки</p> <p>Середня оцінка привабливості організації та безпеки праці</p>
Конкурентні переваги організації (CA)	Фінансовий стан та фінансова привабливість організації (FS)
<p>Унікальні культурні цінності, автентичність колекцій</p> <p>Високий рівень професійної експертизи серед співробітників</p> <p>Проведення просвітницьких, освітніх програм для працівників</p> <p>Міжнародні обміни для працівників</p> <p>Соціальна та культурна значущість у місцевій/національній спільноті</p> <p>Середня оцінка конкурентних переваг організації</p>	<p>Достатне за обсягом та регулярне державне фінансування</p> <p>Вдале залучення додаткових коштів: гранти, благодійність, спонсорство</p> <p>Раціональне використання коштів і витрат на інфраструктуру</p> <p>Наявність фінансового планування</p>

\* Розроблено авторкою

Таблиця Е.2

Критерії для проведення SPACE-аналізу соціальної відповідальності на основі показників зовнішнього середовища державних культурних установ\*

Стабільність навколишнього середовища (ES)	Привабливість організації та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS)
<p>Загальна економічна ситуація в країні Відсутність різких змін в культурній, фінансовій або освітній державній політиці Відсутність високої конкуренції серед культурних інституцій за гранти Фізична безпека установи Відсутність різких коливань міграції населення Сталість вартості комунальних послуг та експлуатаційних витрат</p>	<p>Зростання суспільного попиту на доступну культуру та освіту Підвищений інтерес до інклюзивних, екологічних і соціально орієнтованих програм Запит громади на співпрацю, спільні ініціативи, волонтерство Рівень підтримки з боку місцевих органів влади Інтерес медіа до тем культури, спадщини та соціальних кейсів</p>
Конкурентні переваги організації (CA)	Фінансовий стан та фінансова привабливість організації (FS)
<p>Сформований позитивний імідж серед відвідувачів, партнерів, державних органів Присутність у рейтингах, конкурсах, отримання нагород Якісне медійне представлення: публікації, рецензії, згадки у ЗМІ Репутація інституції як лідера у впровадженні інклюзивних або сталих практик Активна співпраця з приватним сектором (меценатство, спонсорство, партнерства) Визнання установи в національному і міжнародному професійному середовищі</p>	<p>Збалансованість бюджету, наявність резервів Можливість диверсифікувати джерела доходів (проекти, послуги, благодійність) Прозорість у звітності перед державою Прозорість у звітності перед громадянами Прозорість у звітності перед грантодавцями Стабільна підтримка з боку надійних грантодавців та соціально відповідального бізнесу</p>

\* Розроблено авторкою

## ДОДАТОК Ж

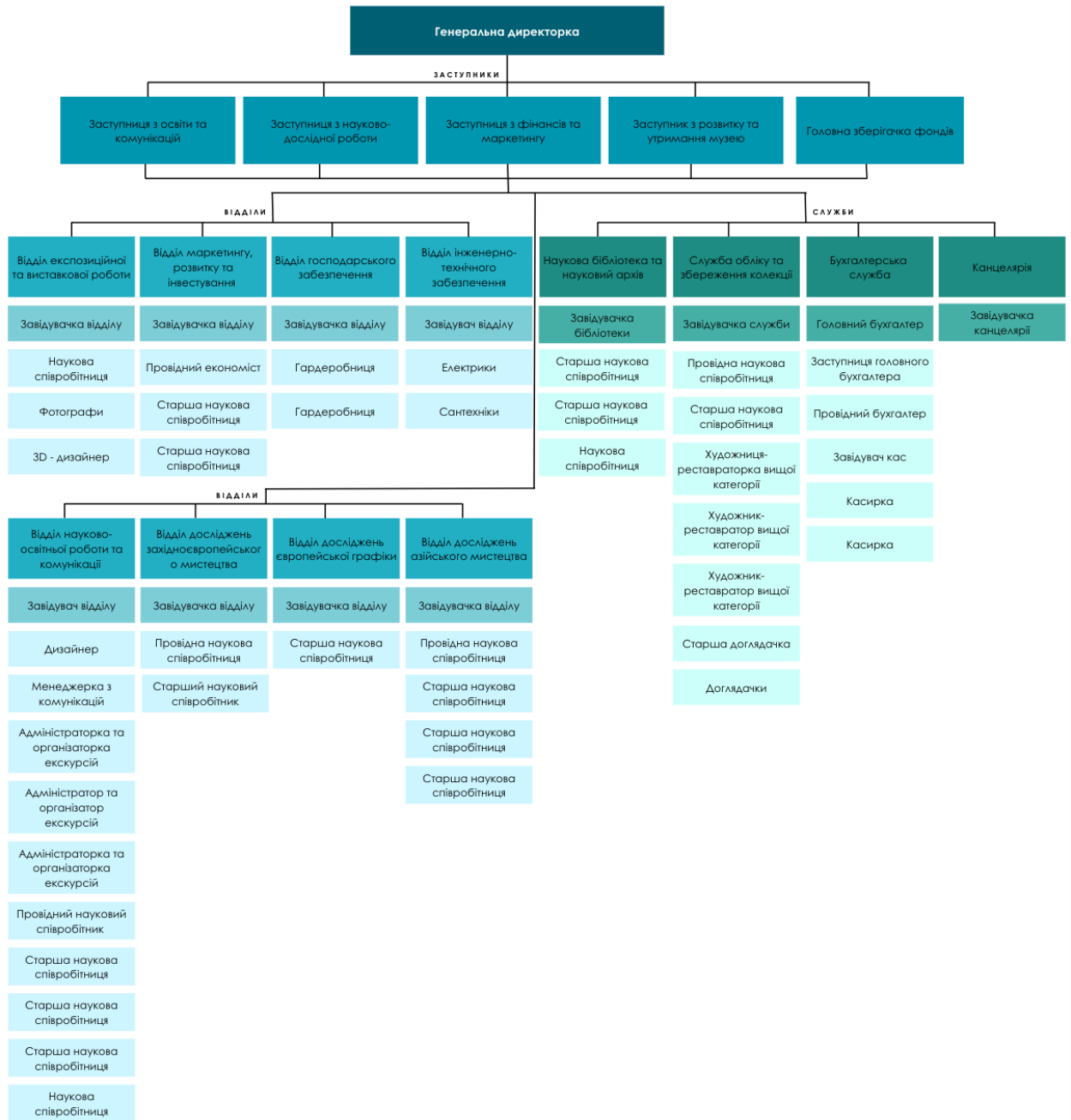


Рис. Ж.1 Організаційна структура Музею Ханенків\*

\* Розроблено авторкою

## ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1

## Умови праці в Музеї Ханенків\*

Тип зайнятості	найчастіше – повна зайнятість, іноді – за строковими трудовими договорами або сумісництвом
Графік роботи	стандартний – 5 днів на тиждень
Формат	обов'язковість фізичної присутності в Музеї в робочий час залежить від посади, але загалом гібридний формат
Локація	історична будівля у центрі Києва (вул. Терещенківська, 15–17), поруч з метро та іншими культурними установами
Оплата праці	встановлюється відповідно до Єдиної тарифної сітки, часто є нижчою за ринкову, можливі надбавки за стаж, ранг, специфічні умови роботи, а також премії (залежно від фінансування)
Волонтерства та стажування	є можливість безоплатних міжнародних стажувань та волонтерських програм
Соціальні гарантії	на основі трудового договору згідно з КЗпП України
Пільги	безкоштовне чи пільгове відвідування культурних заходів, музеїв.

\* Розроблено авторкою

## ДОДАТОК II

Таблиця II.1

Основні показники руху та структури персоналу у 2023 - 2024 роках\*

Показники	Одиниця виміру	2024	2023
Середньооблікова чисельність персоналу в тому числі:	осіб	94	86
• керівники	осіб	6	6
• спеціалісти	осіб	47	40
• технічні службовці	осіб	41	40
Прийнято працівників за рік	осіб	9	3
Вибуло працівників за рік в тому числі:	осіб	1	1
• за власним бажанням	осіб	1	1
• за порушення трудової дисципліни	осіб	0	0
• за причини скорочення штату працівників	осіб	0	0
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	–	0,096	0,035
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	–	0,011	0,012
Коефіцієнт загального обороту кадрів	–	0,106	0,047
Коефіцієнт плинності персоналу	–	0,011	0,012
Коефіцієнт стабільності персоналу	–	0,989	0,988
Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу	–	9	3

\* Розроблено авторкою

## ДОДАТОК К

Формули розрахунку основних показників руху та структури персоналу:

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{п}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}},$$

де  $\text{Ч}_{\text{п}}$  – чисельність прийнятих;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення:

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Ч}_{\text{з}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}},$$

де  $\text{Ч}_{\text{з}}$  – чисельність звільнених працівників;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

Коефіцієнт загального обороту кадрів підприємства:

$$K_{\text{з.о}} = K_{\text{п}} + K_{\text{з}},$$

де  $K_{\text{п}}$  – кількість прийнятих працівників;

$K_{\text{з}}$  – кількість звільнених працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів підприємства:

$$K_{\text{п.к}} = \frac{(\text{Ч}_{\text{з}} - \text{Ч}_{\text{н.з}})}{\text{Ч}_{\text{сер}}},$$

де  $\text{Ч}_{\text{з}}$  – чисельність звільнених працівників;

$\text{Ч}_{\text{н.з}}$  – чисельність звільнених працівників з причин скорочення

штату;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$  – середньооблікова чисельність звільнених працівників.

Коефіцієнт стабільності персоналу:

$$K_{\text{ст}} = 1 - K_{\text{пл}},$$

де  $K_{\text{пл}}$  – коефіцієнт плинності.

Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу підприємства:

$$K_{\text{зк}} = \frac{\text{Ч}_{\text{п}}}{\text{Ч}_{\text{з}}},$$

де  $\text{Ч}_{\text{п}}$  – чисельність прийнятих працівників;

$\text{Ч}_{\text{з}}$  – чисельність звільнених працівників.

## ДОДАТОК Л

Таблиця Л.1

## Благодійні організації - партнери Музею Ханенків

Організації – партнери	Опис організації	Формат співпраці
Спільнота Святого Егідія	<p>Це християнська організація, яка офіційно визнана католицькою церквою як «церковно–громадська світська асоціація». Сьогодні це понад 70 країн, 150 тисяч членів з абсолютно різних культур. Серед них Пакистан, Сполучені Штати Америки, Англія, Угорщина, Польща, Франція, Індонезія, багато країн Африки. Дана організація діє виключно на волонтерських засадах. Один з ключових напрямків діяльності Спільноти Святого Егідія є допомога бідним людям: старим, бездомним, безпритульним, дітям, які потрапили в скрутну ситуацію, людям з інвалідністю, мігрантам, ув'язненим та хворим. Члени громади закликають не розглядати таких людей як соціальну категорію, а прагнуть насамперед встановити з ними особисті стосунки. Спільнота має ряд соціальних проектів: відкриття будинків сімейного типу для людей похилого віку та людей з інвалідністю, столових для бідних, центрів допомоги бездомним, мовних шкіл для іммігрантів, художніх майстерень для інвалідів, організація мережі допомоги вдома самотнім літнім людям, тощо.</p>	<p>Музей Ханенків співпрацює зі Спільнотою Святого Егідія через ініціативу «Молодь за мир». В рамках цієї програми музей проводить двічі на місяць безкоштовні зустрічі–екскурсії по середах і четвергах (до недавніх пір – під назвою «Теплий четвер») для людей, які опинилися у складних життєвих обставинах. Наразі молоді внутрішньо переселені люди збирають та приводять на екскурсії старших людей, які мають крихкі ситуації життя (саме таке формулювання просуває Спільнота), серед останніх: безпритульні, малозабезпечені та літні люди з геріатричних пансіонатів.</p>
Київський міський комунальний центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень «Трамплін»	<p>Даний центр створений для здійснення комплексу реабілітаційних заходів спрямованих на попередження (запобігання), зменшення або подолання фізичних, психічних розладів, коригування порушень розвитку, навчання основним соціальним та побутовим навичкам, розвиток здібностей, створення передумов для інтеграції у суспільство особам з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень віком від 18 років.</p>	<p>На базі цієї співпраці у 2013 році було створено програму «Трамплін», у межах якої музей організовує спеціальні програми комплексних занять для розвитку та соціалізації, арт–терапевтичні музичні зустрічі та екскурсії на безоплатній основі для дорослих відвідувачів із когнітивними порушеннями. Середня кількість відвідувачів від організації в межах одного заходу – 35. Заходи проводяться щомісяця.</p>

## Продовження табл. Л.1

<p>Центр комплексної підтримки учасників бойових дій «Київ мілітарі хаб»</p>	<p>Це простір для Захисників та Захисниць, а також членів їхніх родин, де вони зможуть отримати базові соціальні послуги, безкоштовну кваліфіковану первинну і вторинну юридичну допомогу та психологічну підтримку, фізкультурно–спортивну реабілітацію, інформацію про працевлаштування, пройти процедуру профорієнтації, курси підвищення кваліфікації чи опанувати нову професію. У Центрі працюють переважно учасники бойових дій, члени їхніх сімей та волонтери.</p>	<p>В межах співпраці щомісяця виділяється 30 квитків на відвідування музею для родин учасників бойових дій та членів родин загиблих з організацією екскурсії за потреби.</p>
<p>Київський міський Центр соціальної, психологічної, професійної та трудової реабілітації «Аскольд»</p>	<p>Цільовим призначенням центру є здійснення комплексних реабілітаційних заходів з соціальної, психологічної, професійної та трудової реабілітації, спрямованих на створення умов для всебічного розвитку осіб з інвалідністю. Також Центр активно використовує арт–терапевтичні методи, зокрема роботу з дзен–садами, зоотерапію та ігротерапію, що допомагає людям з інвалідністю та ветеранам війни знизити стрес і розвивати емоційну рівновагу.</p>	<p>У межах цієї співпраці музей щомісяця проводить екскурсії та інтерактивні заходи для відвідувачів Центру, що сприяє їхній соціальній адаптації та залученню до культурного життя.</p>
<p>Територіальний центр соціального обслуговування Дніпровського району м. Києва</p>	<p>Серед переліку послуг Центру: догляд вдома; паліативний догляд; соціальна адаптація; натуральна допомога; представництво інтересів; консультування; інформування; фізичний супровід осіб з інвалідністю з порушенням зору; транспортні послуги для осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно–рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних. Дані послуги спрямовані на забезпечення потреб людей похилого віку, осіб з інвалідністю, ветеранів війн, одиноких малозабезпечених людей, у яких немає рідних та близьких.</p>	<p>Щомісяця музей надає 30 місць на екскурсії для людей з даного Центру.</p>

\* Розроблено авторкою на основі [18, 35, 37, 39]

## ДОДАТОК М

Таблиця М.1

## Програми музею, що націлені на вразливі групи відвідувачів

Програма	Опис програми
«Мій добрий Дракончик»	Заняття для дітей із аутизмом та синдромом Дауна. Метою програми було створення комфортного простору для знайомства з мистецтвом через тактильні, візуальні та аудіальні засоби. Програма враховувала сенсорні особливості дітей та передбачала інтерактивний підхід до сприйняття мистецтва.
«Музей Хане»	Спеціальна програма для родин, в яких є діти з інтелектуальними порушеннями. Вона включала адаптовані екскурсії та інтерактивні заняття, що допомагали розвивати пізнавальні навички, емоційний інтелект та моторику дітей.
«Культурний декрет»	Ця ініціатива була створена для батьків із немовлятами, щоб зробити музейний простір доступним для молодих родин. У музеї передбачалося два візочки для тимчасового користування, а також спеціальна зона для годування та пеленання.
Освітні програми для дітей різного віку	Ці програми охоплювали як молодших дітей, так і підлітків. Вони включали інтерактивні заняття, майстер-класи, квести та лекції, які дозволяли глибше зануритися у світ мистецтва, дізнатися про історію культури різних епох і розвивати власну креативність.
“Музей гуртує”	Проект адресований родинам дорослих осіб з ментальними порушеннями. Цей проєкт мав на меті розбудову довготривалих мікросоціальних зв'язків довкола такої особи засобами музейної освіти і комунікації. В рамках проєкту створено практичний посібник «Музей гуртує: арт терапевтичні сесії в музейному просторі для розбудови мікросоціуму особи з інтелектуальною недостатністю» (2014).
Програма для пенсіонерів	Тематичні та оглядові екскурсії на безкоштовній основі за попередньою домовленістю.

\* Розроблено авторкою за матеріалами установи

## ДОДАТОК Н

Доступні для регулювання параметри веб-сайту Музею Ханенків

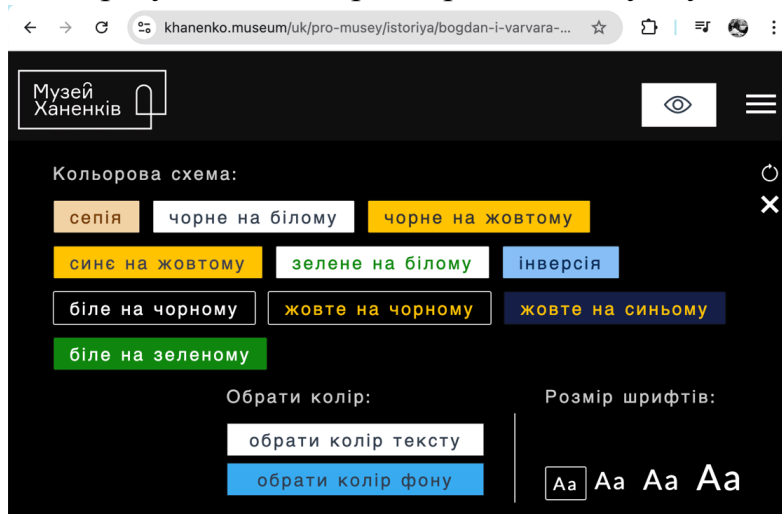


Рис. Н.1 Доступні для регулювання параметри веб-сайту Музею

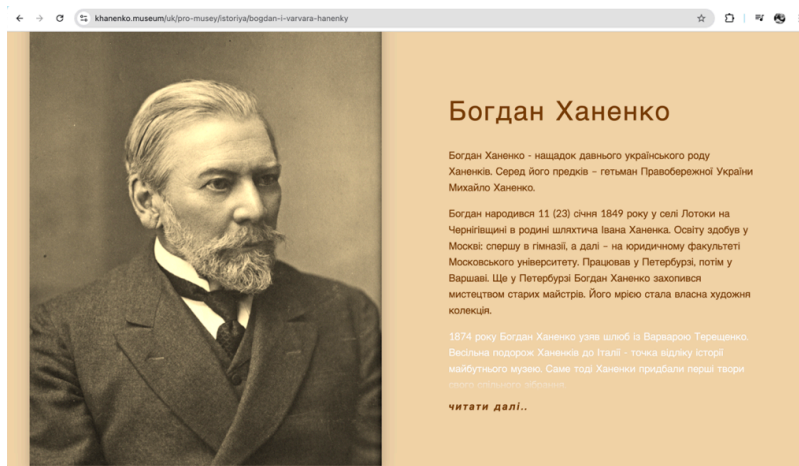


Рис. Н.2 Приклад 1 кольорової схеми інклюзивного веб-сайту Музею

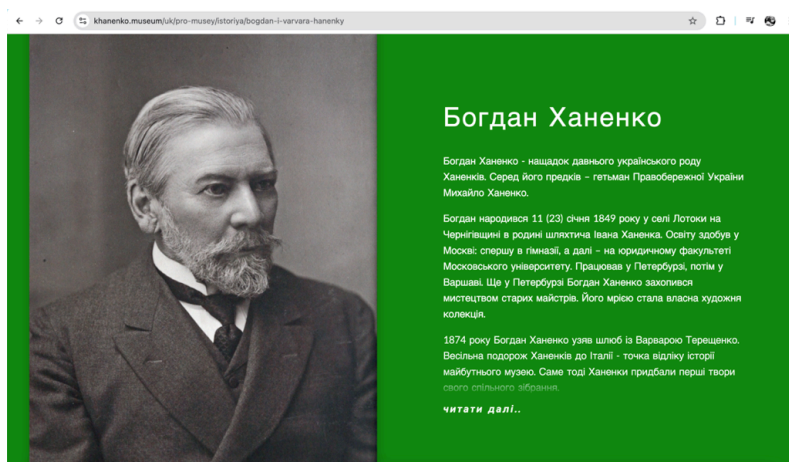


Рис. Н.3 Приклад 2 кольорової схеми інклюзивного веб-сайту Музею

## ДОДАТОК П

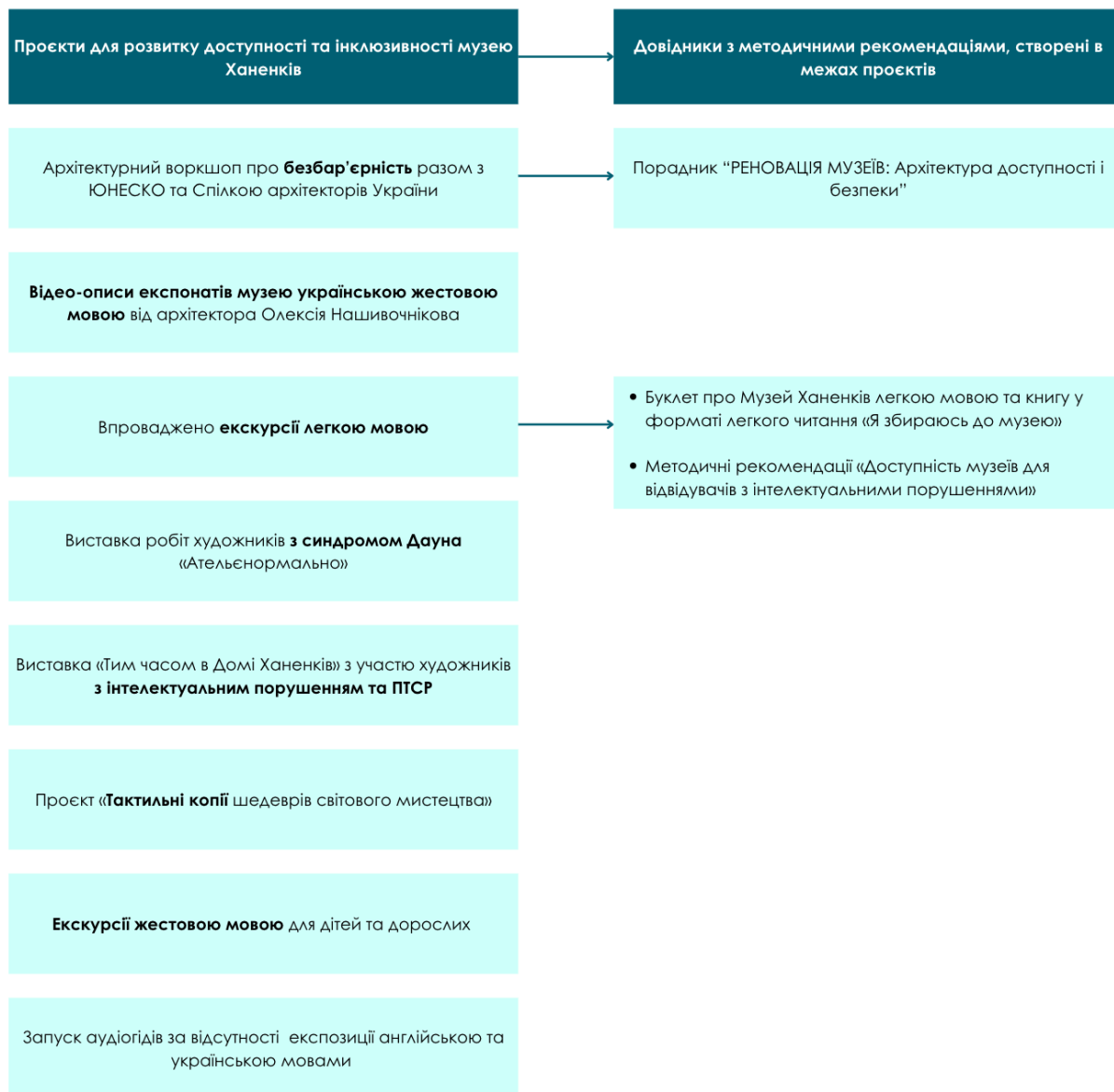


Рис. П.1 Перелік реалізованих проєктів для розвитку доступності Музею\*

\*Розроблено авторкою за матеріалами установи

## ДОДАТОК Р

Таблиця Р.1

## Проекти для розвитку доступності та інклюзивності Музею\*

Рік	Назва	Опис
2020	Випуск першого відео з серії описів експонатів музею українською жестовою мовою	Дане відео презентували до Дня музеїв в онлайн форматі за участі архітектора, голови Київської спілки нечуючих художників «Натхнення» Олексія Нашивочнікова.
2020	Впровадження екскурсій легкою мовою	Впровадження супроводжувалося публікацією відповідного буклета про Музей Ханенків [32] і книги у форматі легкого читання «Я збираюсь до музею» [59]. В даній книзі максимально спрощеними формулюваннями описано сутність музею як такого, види музеїв, правила поведінки в музеях та процес підготовки до походу в музей. Книгу створено у співпраці з ВГО «Коаліція захисту прав осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень» та двома партнерськими музеями за рахунок фінансування від Українського культурного фонду.
2020	Проект «Доступність музеїв для відвідувачів з інтелектуальними порушеннями»	В рамках даного проекту за підтримки Українського культурного фонду музей випустив відповідні методичні рекомендації. У даному довіднику зокрема викладено деталізований опис особливостей підготовки та проведення інклюзивних екскурсій легкою мовою з досвіду Музею Ханенків.
2021	Проект «Це мені можна»	Цей проект – спільний з майстернею для художників та художниць з та без синдрому Дауна «Ательєнормально» і студією дизайну «ТРОЯНДА» [8]. Протягом 2-х місяців учасники та учасниці знайомились з експозицією Музею Ханенків та властивостями глини, щоб виготовити свої твори, навіяні експонатами Європи та Азії. Згодом ці твори виставлялися в музейному дворіку. Фактично команда фахівців Музею Ханенків створила майданчик для обміну досвідом соціальної інклюзії.
2023	Виставка «Тим часом в Домі Ханенків»	Учасниками стали художники з інтелектуальним порушенням та ПТСР (фото з виставки див. у додатку) [52]. Кураторка проекту Катерина Лібкінд об'єднала роботи 16 митців основними двома темами – "любов" і "дім". До прикладу: серед експонованих творів – фігури людей з пластиліну, автором яких є колишній військовий льотчик Віктор Боровик, що почав займатись мистецтвом як арт-терапією. Бажаними гостями виставки були друзі художників та музею, зокрема з майстерні «Ательєнормально».

## Продовження табл. Р.1

2023	Проект «Тактильні копії шедеврів світового мистецтва»	<p>Метою проекту було створення можливості для людей з вадами зору на дотик ознайомитися з мистецтвом. У 2019 році в експозиції музею з'явилася перша тактильна копія музейного експонату. В межах проекту створили (фото див. у додатку):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● дві тактильні копії шедеврів азійського мистецтва з глини – тайландської скульптури «Голова Будди» XII століття та іранського фразового кахлю XIV століття, які виготовила гончарна майстерня «Sakhno art»;</li> <li>● супровідні інформаційні таблички з шрифтом Брайля для стаціонарних копій;</li> <li>● для екскурсій для слабозорих та незрячих відвідувачів виготовили сім альбомів із пластиковими тактильними копіями, у кожному альбомі – по 17 тактильних копій предметів з колекції Музею Ханенків та рельєфні портрети Богдана та Варвари Ханенків, виробництвом займався «Ресурсний центр «Безбар'єрна Україна»;</li> <li>● п'ять підставок для розміщення стаціонарних тактильних копій та мнемосхем приміщень музею;</li> <li>● дві мнемосхеми (тактильні мапи) приміщень.</li> </ul>
2024	Екскурсії жестовою мовою	Ці екскурсії для дітей та дорослих Музей Ханенків відновив спільно з Українським товариством глухих (УТОГ)
2024	Нові аудіогіди	Вони покликані «заповнити порожнечу» на час відсутності експозиції музею. Відвідувачі можуть самостійно оглянути зали музею та послухати розповідь про родину Ханенків, їхній маєток та історію колекції музею. Аудіогід можна прослухати українською та англійською мовами двома голосами акторів дубляжу: Катерини Потапенко і Романа Харандюка. До початку повномасштабного вторгнення вже існували дитячі та дорослі аудіогіди та кюар коди, що давали змогу більше дізнатися про окремі експонати.

\* Розроблено авторкою на основі [37]

## ДОДАТОК С

Таблиця С.1

Партнери музею Ханенків в питаннях збереження творів мистецтва колекції\*

Назва установи	Опис	Приклади реалізованих у співпраці проєктів
Бюро науково–технічної експертизи “АРТ–ЛАБ”	Бюро було створено в 2009 році у зв’язку з появою на арт–ринку значної кількості фальшивих робіт і збільшеною потребою об’єктивної незалежної дослідницької експертизи творів мистецтва. Мета АРТ–ЛАБ – встановлення часу створення творів живопису, графіки, ікон, предметів декоративно–ужиткового мистецтва, а також виявлення ознак фальсифікації досліджених об’єктів.	<p>У 2017 році Музей Ханенків разом з науково–дослідною лабораторією "АртЛаб" та Художньою академією виграли грант проєкту Українського культурного фонду, що дозволило їм придбати складні прилади для дослідження творів мистецтва. За допомогою даних приладів взялися досліджувати картину з музею – портрет інфанти Маргарити Терези. Даний портрет завжди вважався власноручною роботою відомого художника Дієго Веласкеса. Вперше сумніви в авторстві Веласкеса виникли у 1965 році, коли дослідник Веласкеса Хосе Лопес–Рей, оглянувши портрет, "не помітив ознак індивідуальної манери Веласкеса". В ході технологічного дослідження за допомогою п’яти приладів та п’яти методів, три з яких – оптичні, включно з електронним мікроскопом, який дає змогу дослідити пігменти, вдалося визначити, що Веласкес насправді не є автором даної картини. Тепер на етикетці картини значиться "Картина художника з майстерні Хуана Батиста Мартинеса дель Масо", який був першим учнем і зятем великого Веласкеса.</p> <p>У 2019 році за підтримки Українського культурного фонду разом з Національною академією образотворчого мистецтва і архітектури (НАОМА) і АРТ–ЛАБ Музей Ханенків реалізував інноваційний освітній проєкт НА.МИ.СТ.О (Наука. Мистецтво. Студії. Освіта). Проєкт складався з лекційних занять і воркшопів для студентів, а також науково–практичного семінару “Озброєне око” для співробітників музеїв України та інших фахових установ. В рамках проєкту також відбулася виставка “Art&amp;Science II: дослідження творів живопису”. Результатом проєкту став випуск посібника. У ньому описані п’ять найпоширеніших оптичних та фізико–хімічних методів, які застосовуються при експертизі творів живопису, їхні можливості, переваги та недоліки. Методологію комплексного дослідження представлено на прикладі п’яти картин з колекції Музею Ханенків. Цей методичний посібник створений для студентів профільних вишів, реставраторів, мистецтвознавців а також тих, хто цікавиться сучасними проблемами експертизи творів мистецтва.</p>

## Продовження табл. С.1

Національний науково–дослідний реставраційний центр України	Це заклад культури загальноукраїнського значення, розташований у Києві. Творчий колектив реставраційного центру нараховує близько 200 художників–реставраторів, хіміків, фізиків, біологів, рентгенологів, кліматологів, істориків та мистецтвознавців. За цей час професіоналами центру було повернуто до життя декілька сотень творів зі збірки музею.	З метою демонстрації величезної ролі українських реставраторів у збереженні та відновленні унікальної колекції світового мистецтва Музею Ханенків у 2016 році було створено спільний проєкт – «Ags longa: реставратори та реставрація». В рамках проєкту презентувалися реставровані Національним реставраційним центром твори музею.
		У 2021 році на реставрацію в центр з музею надійшов твір “Середземноморська гавань з караваном торговців”. Фінансування проєкту стало можливим завдяки pinUart.com – платформі, створеній для збору коштів на реставрацію творів мистецтва музейного фонду України та фінансування арт–проєктів. Необхідну суму у 83 тисячі гривень вдалося зібрати за 3 місяці.

\*Розроблено авторкою на основі [3, 19, 26, 28]

## ДОДАТОК Т

### Обчислення вагових коефіцієнтів за методом аналізу ієрархій (МАІ)

Експертне оцінювання відбувається за шкалою інтенсивності від 1 до 9: 1 – можливість рівна; 3 – помірна перевага одного з критеріїв; 5 – сильна перевага; 7 – значна перевага; 9 – дуже значна перевага; решта бальних оцінок – проміжні.

Вектор локальних ваг  $Wki$  визначаємо методом середнього геометричного рядків за формулою:

$$Wki = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n kij}}{\sum_{j=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n kij}},$$

де  $kij$  – елемент матриці попарних порівнянь.

Таблиця Т.1

Матриця попарних порівнянь критеріїв та їх вагові коефіцієнти\*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Wki
K1	1	1/2	1/3	1/5	2/1	1/4	2/1	0,0672
K2	2/1	1	1/2	1/4	3/1	1/3	3/1	0,1048
K3	3/1	2/1	1	1/2	4/1	2/1	5/1	0,2167
K4	5/1	4/1	2/1	1	6/1	3/1	7/1	0,3696
K5	1/2	1/3	1/4	1/6	1	1/2	1	0,0488
K6	4/1	3/1	1/2	1/3	2/1	1	2/1	0,1470
K7	1/2	1/3	1/5	1/7	1	1/2	1	0,0459

\*Розроблено авторкою

У табл. Т.2 розрахунок  $AW$  – множення матриці попарних порівнянь  $A$  на вектор ваг  $Wi$  відбувається за формулою:

$$AWi = \sum_{j=1}^n kij \cdot Wj,$$

де  $kij$  – елемент матриці попарних порівнянь,

$W_j$  – елемент з вектора ваг.

Далі розраховуємо  $AW_i / W_i$ .

Таблиця Т.2

## Індекс узгодженості експертних оцінок\*

							$W_{ki}$	AW	AW/W
1	1/2	1/3	1/5	2/1	1/4	2/1	0,0672	0,4919	7,3227
2/1	1	1/2	1/4	3/1	1/3	3/1	0,1048	0,7730	7,3760
3/1	2/1	1	1/2	4/1	2/1	5/1	0,2167	1,5314	7,0666
5/1	4/1	2/1	1	6/1	3/1	7/1	0,3696	2,6133	7,0699
1/2	1/3	1/4	1/6	1	1/2	1	0,0488	0,3525	7,2285
4/1	3/1	1/2	1/3	2/1	1	2/1	0,1470	1,1511	7,8318
1/2	1/3	1/5	1/7	1	1/2	1	0,0459	0,3329	7,2551

\*Розроблено авторкою

За результатами табл. Т.2 обчислимо  $\lambda$  – найбільше власне значення матриці попарних порівнянь за наступною формулою:

$$\lambda = \frac{\sum(AW/W)}{n},$$

де  $n$  – кількість критеріїв.

$$\text{Отже, } \lambda = \frac{7,3227 + 7,3760 + 7,0666 + 7,0699 + 7,2285 + 7,8318 + 7,2551}{7} = 7,3058$$

Тепер обчислимо індекс узгодженості  $J$  за формулою:

$$J = \frac{|\lambda - n|}{n - 1}.$$

$$\text{Відповідно до формули проводимо розрахунок: } J = \frac{|7,3058 - 7|}{7 - 1} = 0,05097$$

Перевіримо рівень узгодженості: якщо  $J \leq 0,1 \cdot J^*$ , тоді судження експерта є узгодженими. Оскільки  $n = 7$ , тоді  $J^* = 1,32$ . Проводимо розрахунок:  $0,1 \cdot J^* = 0,1 \cdot 1,32 = 0,132$ . Отже,  $0,05097 \leq 0,132$  – тобто судження експерта є узгодженими, а вагові коефіцієнти – достовірними.

## ДОДАТОК У

Оцінювання ступеня реалізації чинників забезпечення соціальної відповідальності Музею Ханенків за допомогою метода SAW

На першому етапі оцінюємо кожну альтернативу за кожним критерієм експертним методом за 10–ти бальною шкалою у табл..

Таблиця У.1

Матриця рішень для ранжування чинників забезпечення соціальної відповідальності Музею Ханенків методом SAW\*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Вага	0,0672	0,1048	0,2167	0,3696	0,0488	0,147	0,0459
Функція	max	max	max	max	max	max	max
A1	5	7	8	7	5	5	5
A2	4	6	4	5	7	5	6
A3	6	5	5	4	6	7	4
A4	3	5	7	6	5	5	6

\*Розроблено авторкою

Визначаємо нормалізовану матрицю рішень методом лінійної нормалізації шкали (табл. У.2).

Таблиця У.2

Нормалізована матриця рішень для ранжування чинників забезпечення соціальної відповідальності Музею Ханенків\*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Вага	0,0672	0,1048	0,2167	0,3696	0,0488	0,147	0,0459
Функція	max	max	max	max	max	max	max
A1	0,8333	1	1	1	0,7143	0,7143	0,8333
A2	0,6667	0,8571	0,5000	0,7143	1	0,7143	1
A3	1	0,7143	0,6250	0,5714	0,8571	1	0,6667
A4	0,5000	0,7143	0,8750	0,8571	0,7143	0,7143	1

\*Розроблено авторкою

За допомогою раніше визначених значень вагомості критеріїв будемо зважену нормалізовану матрицю рішень (табл. У.3).

Таблиця У.3

Зважена нормалізована матриця рішень для ранжування чинників  
забезпечення соціальної відповідальності Музею Ханенків\*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Вага	0,0672	0,1048	0,2167	0,3696	0,0488	0,147	0,0459
Функція	max	max	max	max	max	max	max
A1	0,0560	0,1048	0,2167	0,3696	0,0349	0,1050	0,0383
A2	0,0448	0,0898	0,1084	0,2640	0,0488	0,1050	0,0459
A3	0,0672	0,0749	0,1354	0,2112	0,0418	0,1470	0,0306
A4	0,0336	0,0749	0,1896	0,3168	0,0349	0,1050	0,0459

\*Розроблено авторкою

## ДОДАТОК Ф

Таблиця Ф.1

## SWOT-аналіз соціальної відповідальності Музею Ханенків\*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий ступінь емоційної залученості та відданості працівників.</li> <li>2. Високий рівень професійної кваліфікації серед працівників.</li> <li>3. Колектив має позитивне ядро цінностей.</li> <li>4. Низький рівень конкуренції між працівниками.</li> <li>5. Низька плінність кадрів – високий коефіцієнт стабільності персоналу.</li> <li>6. Прослідковується чітке прагнення до змін і модернізації: відхід від жорсткої ієрархії, залучення молодих фахівців, співпраця з приватним та громадським сектором.</li> <li>7. Здатність до адаптації в екстремальних умовах: з часів COVID–19 музей впровадив онлайн–заходи, після повномасштабного вторгнення – продовжує працювати у нових форматах, не зважаючи на відсутність постійної експозиції.</li> <li>8. Найбільша в Україні колекція європейського живопису Старих майстрів, представлене рідкісне в Україні мистецтво Азії.</li> <li>9. Розвинутий напрямок наукової діяльності: музей готує видання, статті, каталоги; бере участь у міжнародних виставках, обмінах, конференціях; працівників музею часто залучають в якості консультантів у сторонніх дослідженнях.</li> <li>10. Наявність освітніх програм для різних категорій населення.</li> <li>11. Велика кількість інклюзивних ініціатив – музей займає один з лідируючих позицій у цій галузі. Також сталою практикою є обмін досвідом з іншими музеями.</li> <li>12. Генерація та поширення методичних матеріалів в якості супроводу інноваційних ініціатив.</li> <li>13. Високий рівень задоволеності та лояльності наявної аудиторії: високі оцінки та гарні відгуки на Google, TripAdvisor, Facebook тощо; велика кількість повторних візитів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність довгострокової стратегії розвитку.</li> <li>2. Глибока залежність від державного фінансування.</li> <li>3. Низький рівень оплати праці.</li> <li>4. Низький рівень фінансової прозорості – відсутність звітності перед громадянами.</li> <li>5. Довгий та виснажливий процес прийняття рішень, що призводить до втрати оперативності, демотивації ініціативних працівників та знецінення ідей “знизу”.</li> <li>6. Яскраво виражена внутрішня ієрархічна “кастовість”.</li> <li>7. Низький рівень різноманіття серед персоналу, зокрема дисбаланс вікової структури персоналу та гендерна нерівність.</li> <li>8. Точково – кадровий застій.</li> <li>9. Інертність класичної функціональної структури управління.</li> <li>10. Горизонтальні зв’язки між відділами – часто відсутні, що свідчить про ізоляцію та складнощі у стосунках між працівниками.</li> <li>11. Відсутній загальний канал обміну інформацією між працівниками.</li> <li>12. Немає HR-менеджера.</li> <li>13. Обмежене охоплення діяльності Музею маркетинговими дослідженнями.</li> <li>14. Застаріла технічна база, зокрема брак сучасних інструментів збору даних про відвідувачів, аналітики, CRM (облік ведеться на папері).</li> <li>15. Застарілий веб–сайт</li> <li>16. Слабке залучення аудиторії молодого віку.</li> <li>17. Відсутність стратегічного підходу до брендингу: візуальний стиль музею – фрагментарний.</li> <li>18. Будівля музею залишається малодоступною для людей з інвалідністю: відсутні пандуси, ліфти, кнопка виклику з вулиці, доступні вбиральні та достатньо широкі дверні прорізи.</li> </ol>

## Продовження табл. Ф.1

<p>14. Естетична привабливість та історична важливість простору зі старовинними інтер'єрами, що вже є окремим експонатом.</p> <p>15. Зручна локація – центр Києва.</p> <p>16. Позитивна динаміка відвідуваності Музею.</p> <p>17. Назва “Ханенки” є впізнаваним брендом.</p> <p>18. Співпраця з міжнародними організаціями, іноземними посольствами, інститутами культури та експертами.</p> <p>19. Співпраця з місцевими та іноземними громадськими організаціями, бізнесом, іншими культурними та освітніми установами, тощо.</p> <p>20. Відкритість до публічного діалогу – команда часто розповідає про внутрішні процеси: реставрацію, проекти, підготовку виставок.</p> <p>21. Проведення “точкових” виставкових проєктів за рахунок вільних від постійної експозиції залів.</p>	<p>19. Слабко розвинута система навігації музеєм, зокрема відсутнє маркування та описи виставкових залів музею, тактильні маршрути для людей з порушеним зором.</p> <p>20. Прихильність до традиціоналізму та страх втратити “сакральність” музею гальмують інновації.</p> <p>21. Відсутність системи адаптації та розвитку персоналу.</p> <p>22. Недостатнє врахування потреб аудиторій: не проводяться регулярні опитування, дослідження та робота з фокус-групами.</p> <p>23. Відсутність постійної експозиції, що негативно впливає на бажання відвідувачів повертатися до музею частіше.</p> <p>24. Відсутність безпечного укриття в музеї.</p> <p>25. Стара система вентиляції.</p> <p>26. Відсутність високо професійних реставраторів у штаті та відповідних дороговартісних матеріалів для реалізації.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Розробка стратегії розвитку з інтеграцією соціальної відповідальності, використовуючи сучасні підходи та залучаючи спільноту.</p> <p>2. Перезавантаження внутрішньої культури організації: функціональна децентралізація; запровадження принципів психологічної безпеки; розвиток горизонтальної взаємодії та довіри; введення позиції HR-менеджера; залучення психолога на аутсорсі; створення механізму регулярного зворотного зв'язку від працівників; створення та реалізація програми “від тиші до голосу”; запровадження спільного проведення часу; обов'язкова презентація проєктів усіх відділів один одному перед запуском, створення внутрішньої платформи для обміну інформацією; створення доступної інформаційної бази для новачків та запровадження системи менторства; створення повноцінних програм стажування та волонтерства; запровадження модульної системи навчання для персоналу.</p>	<p>1. Пряма загроза знищення експозиції та історичних будівель через ракетні обстріли Києва.</p> <p>2. Відключення електроенергії, що впливають на стабільність роботи.</p> <p>3. Відсутність стратегії ускладнює процес реалізації потенціалу соціальної місії, залучення довгострокових партнерів та донорів, і уповільнює інтеграцію музею до європейських культурних та освітніх ініціатив.</p> <p>4. Потужні хвилі міграцій населення через повномасштабне вторгнення.</p> <p>5. Зменшення державного фінансування на культуру через перенаправлення коштів на оборону.</p> <p>6. Зниження купівельної спроможності громадян.</p> <p>7. Висока конкуренція з боку інших музеїв за гранти та донорські кошти.</p> <p>8. Інфляція та зростання вартості енергоносіїв, матеріалів, послуг.</p> <p>9. Еміграція кваліфікованих кадрів, зокрема молодих працівників культури.</p> <p>10. Ризик вигорання у працівників через емоційне навантаження та низьку оплату праці.</p>

## Продовження табл.

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Війна сформувала запит на українську ідентичність – зростає інтерес до автентичних місць.</li> <li>4. З'являються гранти на відновлення культурної спадщини в умовах війни.</li> <li>5. Спонсорство заходів, ремонтів, окремих експозицій чи фандрейзинг на видимі цілі (освітній простір, лавки, аудіогід) – приватний бізнес шукає культурні проєкти, з якими можна пов'язати свою КСВ. Можливе впровадження членських програм, що передбачають регулярні внески в обмін на певні переваги.</li> <li>6. Потенціал програм практики, досліджень, проєктів з університетами, школами, навіть дитсадками.</li> <li>7. Адаптація музейного простору для людей з інвалідністю за рахунок грантових програм.</li> <li>8. Потенційний дохід від здачі в оренду приміщень (для фотосесій, зйомок, подій).</li> <li>9. Колаборації з дизайнерами, ілюстраторами, локальними майстернями для створення мерчу. Зокрема розробка унікального музейного продукту: аромат музею, свічки у формі статуй тощо.</li> <li>10. Заповнення порожніх виставкових залів через open call для молодих художників.</li> <li>11. Створення та висвітлення у соціальних мережах алгоритму дій для відвідувачів на кріслах колісних, які хочуть потрапити до музею.</li> <li>12. Удосконалення брендингу шляхом доопрацювання дизайн-системи.</li> <li>13. Популяризація місцевої бібліотеки.</li> <li>14. Цифровізація: запуск сайту з онлайн-мерчем, розкладом подій, послугами; перехід на цифрову адміністративну звітність; 3D-тур, співпраця з Google Arts &amp; Culture; електронна навігаційна система.</li> <li>15. Партнерства з туристичними агенціями та гідами, включаючи програми для іноземців, що перебувають у Києві (волонтери, дипломати, журналісти). Колаборації з IT-компаніями – як із CSR-ініціативами, так і з метою впровадження цифрових рішень (CRM, сайти, додатки).</li> <li>16. Pop-up експозиції в ТРЦ, кав'ярнях, бібліотеках.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Небезпека посилення внутрішніх конфліктів.</li> <li>12. Поглиблення кризового стану будівлі.</li> <li>13. Погіршення стану експонатів та будівлі через відсутність вчасної та якісної реставрації.</li> <li>14. Відсутність публічної звітності та прозорості – ризик різкої критики з боку громадянського суспільства.</li> <li>15. Застаріле позиціонування – втрата зацікавленості аудиторії.</li> <li>16. Попит на інтерактивні простори з гнучкими форматами (наприклад, Unit.City, Кооператив, сучасні виставкові простори) витісняє класичні музеї з медійного поля.</li> </ol>
--	---

Продовження табл.

<ol style="list-style-type: none"><li>17. Розробка освітніх онлайн–курсів з історії мистецтва, орієнтованих на широку публіку або виключно школярів (у співпраці з МОН).</li><li>18. Інтеграція елементів доповненої реальності (AR) в експозиції.</li><li>19. Проведення конкурсів або відкритих пітчінгів для молодих кураторів.</li><li>20. Використання подкастів (наприклад, “Історії з тиші”) в якості нового каналу залучення слухачів.</li></ol>	
--	--

\*Розроблено авторкою

## ДОДАТОК X

Визначення ваги критеріїв для оцінювання пріоритетності цілей стратегії  
управління соціальною відповідальністю Музею Ханенків

Здійснюємо попарні порівняння:

$$1) \text{ K1 з K2: } 60 \text{ і } 40, \text{ звідси } \lambda_{1,2} = 0,4 \text{ і } \omega_2 = 40/60\omega_1 = 0,67\omega_1$$

$$2) \text{ K2 з K3: } 60 \text{ і } 40, \text{ звідси } \lambda_{2,3} = 0,4 \text{ і } \omega_3 = 40/60\omega_2 = 0,67\omega_2 = 0,67 * 0,67\omega_1 = 0,45\omega_1$$

$$3) \text{ K3 з K4: } 55 \text{ і } 45, \text{ звідси } \lambda_{3,4} = 0,45 \text{ і } \omega_4 = 45/55\omega_3 = 0,82\omega_3 = 0,82 * 0,45\omega_1 = 0,37\omega_1$$

$$4) \text{ K4 з K5: } 45 \text{ і } 55, \text{ звідси } \lambda_{4,5} = 0,45 \text{ і } \omega_5 = 45/55\omega_4 = 0,82\omega_4 = 0,82 * 0,37\omega_1 = 0,3\omega_1$$

$$5) \text{ K5 з K6: } 55 \text{ і } 45, \text{ звідси } \lambda_{5,6} = 0,45 \text{ і } \omega_6 = 45/55\omega_5 = 0,82\omega_5 = 0,82 * 0,3\omega_1 = 0,25\omega_1$$

$$\omega_1 + 0,67\omega_1 + 0,45\omega_1 + 0,37\omega_1 + 0,3\omega_1 + 0,25\omega_1 = 1$$

$$\omega_1 = 1 / (1 + 0,67 + 0,45 + 0,37 + 0,3 + 0,25) = 0,33$$

$$\omega_2 = 0,67\omega_1 = 0,22$$

$$\omega_3 = 0,45\omega_1 = 0,15$$

$$\omega_4 = 0,37\omega_1 = 0,12$$

$$\omega_5 = 0,3\omega_1 = 0,1$$

$$\omega_6 = 0,25\omega_1 = 0,08$$

$$\lambda_{1,6}' = 0,08 / (0,33 + 0,08) = 0,1951$$

Експертним шляхом при попарному порівнянні визначаємо важливість K1 з K6 : 84 і 16.

$\lambda_{1,6} = 16 / 84 = 0,1905$ . Порівнюючи, бачимо, що різниця між  $\lambda_{1,6}' = 0,1951$  та  $\lambda_{1,6} = 0,22$  менше 10 %. А, отже, експертні оцінки узгоджені.

## ДОДАТОК X

Пріоритизація цілей стратегії управління соціальною відповідальністю  
Музею Ханенків за допомогою методу аналізу ієрархій.

Таблиця X.1

Порівняння альтернатив за критерієм К1\*

K1	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом.	Важливість
A1	1	3	5	7	3	5	3,41	0,45
A2	1/3	1	2	3	2	2	1,41	0,18
A3	1/5	1/2	1	2	1	3	0,92	0,12
A4	1/7	1/3	1/2	1	1	2	0,60	0,08
A5	1/3	1/2	1	1	1	3	0,89	0,12
A6	1/5	1/2	1/3	1/2	1/3	1	0,42	0,05

\*Розроблено авторкою

Таблиця X.2

Порівняння альтернатив за критерієм К2\*

K2	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом.	Важливість
A1	1	3	2	3	1/2	3	1,73	0,23
A2	1/3	1	1	1/2	1/5	2	0,64	0,09
A3	1/2	1	1	1/3	1/7	1	0,54	0,07
A4	1/3	2	3	1	1/3	1	0,93	0,13
A5	2	5	7	3	1	3	2,93	0,40
A6	1/3	1/2	1	1	1/3	1	0,62	0,08

\*Розроблено авторкою

Таблиця Х.3

## Порівняння альтернатив за критерієм К3\*

К3	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом	Важливість
A1	1	1/9	1/7	1/5	1/3	1/2	0,28	0,04
A2	9	1	3	3	3	2	2,80	0,37
A3	7	1/3	1	1	3	5	1,81	0,24
A4	5	1/3	1	1	1	2	1,22	0,16
A5	3	1/3	1/3	1	1	2	0,93	0,12
A6	2	1/2	1/5	1/2	1/2	1	0,61	0,08

\*Розроблено авторкою

Таблиця Х.4

## Порівняння альтернатив за критерієм К4\*

К4	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом	Важливість
A1	1	3	5	7	3	5	3,41	0,42
A2	1/3	1	3	5	1/2	3	1,40	0,17
A3	1/5	1/3	1	3	1/3	2	0,71	0,09
A4	1/7	1/5	1/3	1	1/5	1	0,35	0,04
A5	1/3	2	3	5	1	3	1,76	0,21
A6	1/5	1/3	1/2	3	1/3	1	0,57	0,07

\*Розроблено авторкою

Таблиця Х.5

## Порівняння альтернатив за критерієм К5\*

К5	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом	Важливість
A1	1	3	5	7	3	5	3,41	0,42
A2	1/3	1	2	4	1/2	2	1,18	0,15
A3	1/5	1/2	1	3	1/3	2	0,76	0,09
A4	1/7	1/4	1/3	1	1/5	1	0,37	0,05
A5	1/3	2	3	4	1	3	1,70	0,21
A6	1/5	1/2	1/2	7	1/3	1	0,70	0,09

\*Розроблено авторкою

Таблиця Х.6

## Порівняння альтернатив за критерієм К6\*

К6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом	Важливість
A1	1	1/4	1/2	3	1/5	1	0,65	0,09
A2	4	1	2	7	2	3	2,64	0,35
A3	2	1/2	1	5	2	2	1,65	0,22
A4	1/3	1/7	1/5	1	1/4	1/3	0,30	0,04
A5	5	1/2	1/2	4	1	3	1,57	0,21
A6	1	1/3	1/2	3	1/3	1	0,74	0,10

\*Розроблено авторкою

Розрахуємо важливості для кожної альтернативи з урахуванням усіх критеріїв:

$$U(A1) = 0,45*0,33 + 0,23*0,22 + 0,04*0,15 + 0,42*0,12 + 0,42*0,1 + 0,09*0,08 = 0,3047$$

$$\text{Аналогічним чином отримуємо: } U(A2) = 0,1981; U(A3) = 0,1284; U(A4) = 0,092; U(A5) = 0,2086; U(A6) = 0,0715.$$

## ДОДАТОК Ш

## Візуальна концепція навігаційної системи для Музею Ханенків

Конструкція візерунка:

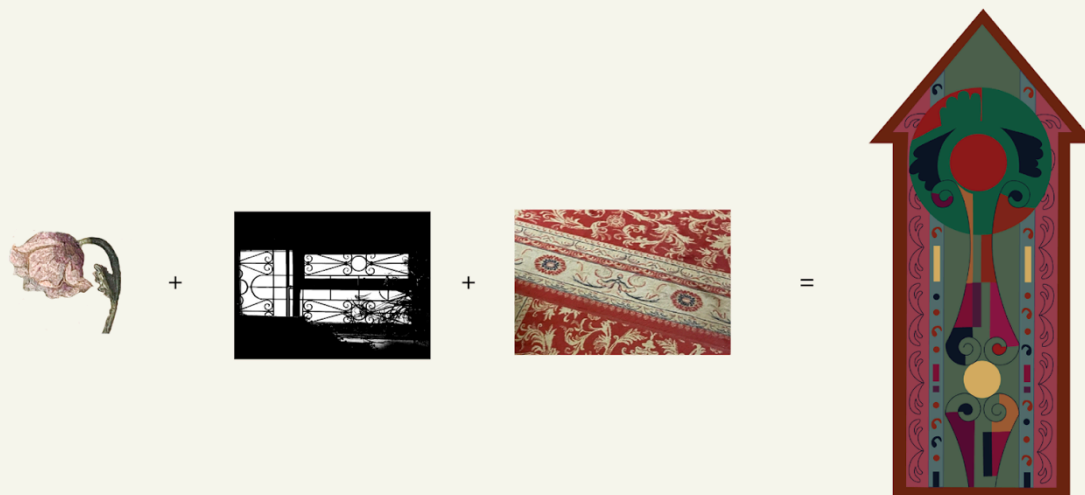


Рис. Ш.1 Конструкція візерунку навігаційної стрілки  
\*Розроблено авторкою

Варіанти форми:

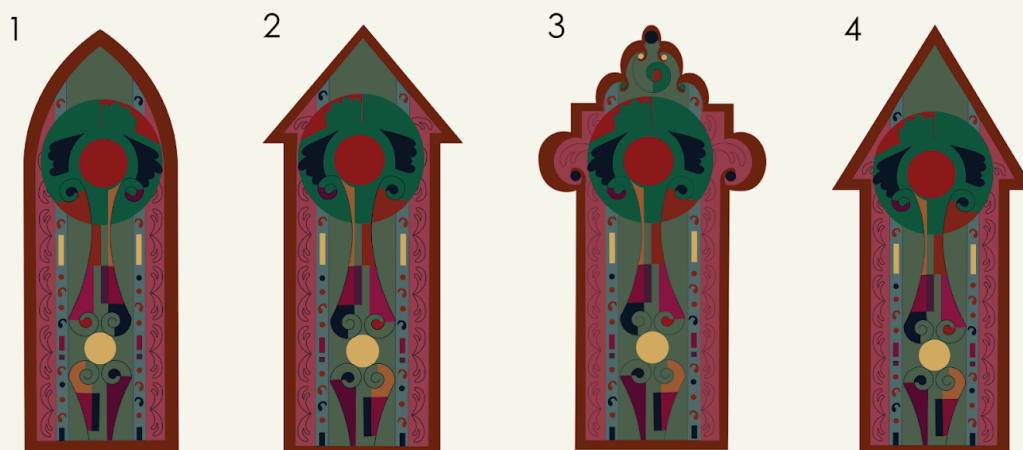


Рис. Ш.2 Варіанти форми навігаційної стрілки  
\*Розроблено авторкою



Рис. Ш.3 Структура навігаційної наліпки  
\*Розроблено авторкою



Рис. Ш.4 Дизайн піктограм та шрифту  
\*Розроблено авторкою

Навігаційні постери:

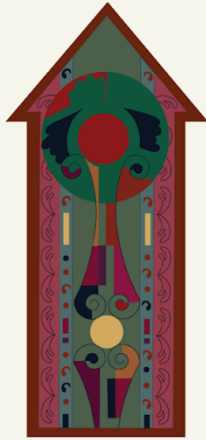


Рис. Ш.5 Дизайн навігаційних постерів  
\*Розроблено авторкою



Рис. Ш.6 Адаптація дизайну для людей із порушенням кольоросприйняття  
\*Розроблено авторкою

## Доступність: люди з аутизмом



Кольорова модель даного зображення - СМУК, тобто саме такими будуть кольори на друкованому продукті (з похибкою відображення кольорів на різних електронних носіях).

Люди з розладами аутистичного спектру можуть відчувати дискомфорт від яскравих кольорів, що може спровокувати істеричний стан.

Тому кольорова гама навігаційної системи досить стримана і спокійна, з мінімальною дозою яскравих кольорів. Але в той же час за рахунок візерунку і поєднання кольорів стрілка приваблює увагу глядача.



Рис. Ш.7 Адаптація дизайну для людей а аутизмом

\*Розроблено авторкою

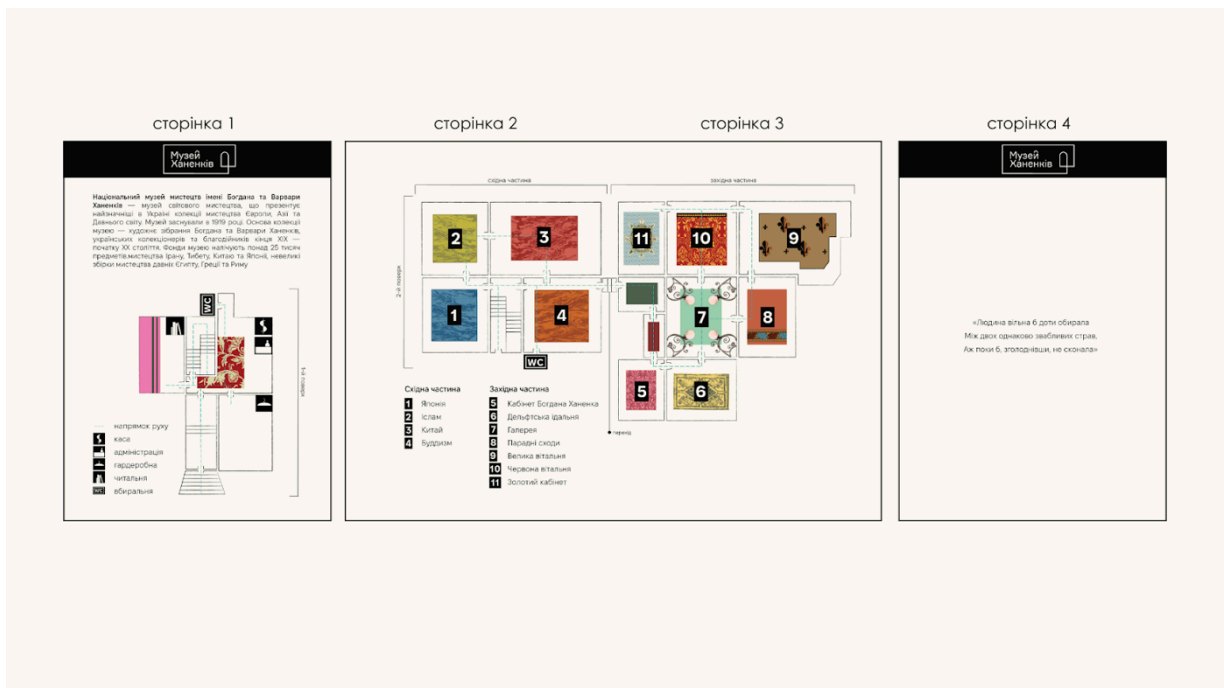


Рис. Ш.8 Дизайн буклету з мапою для музею Ханенків

\*Розроблено авторкою

## ДОДАТОК Ю

## Візуальна концепція навігаційної системи для Музею Ханенків

Музей Ханенків		ПРЕЙСКУРАНТ	
<b>КВИТКИ ДО МУЗЕЮ</b> дорослі ————— 100 студенти ————— 50 учні ————— 50 пенсіонери ————— 50 за посвідченням ————— 50 за «Карткою киянина» ————— 85		<b>ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСКУРСІЙ</b> екскурсія українською мовою ————— 500 екскурсія іноземною мовою ————— 1000 екскурсія тимчасовою виставкою ————— 400	
<b>МУЗЕЙНИЙ ДВОРИК</b> дорослі ————— 50 студенти ————— 25 учні ————— 25 пенсіонери ————— 25 за посвідченням ————— 25		<b>УЧАСТЬ В ЕКСКУРСІЙ</b> екскурсія вулицею ————— 100 екскурсія музеєм Ханенків ————— 50 екскурсія з аудіогідом ————— 100 (українська та англійська мови) театралізована екскурсія ————— 300	
<b>ЕКСПЕРТНІ ПОСЛУГИ</b> наукова консультація: усна ————— 500 письмова ————— 1500 письмова експертиза предметів старовини (Азія або Європа) ————— 2500		<b>ЛЕКЦІЇ ТА МАЙСТЕР-КЛАСИ</b> участь у лекції або майстер-класі ————— 150 участь в онлайн лекції ————— 1000 абонементна програма для дітей «Канікули в Музеї Ханенків» ————— 1000	
<b>ФОТОСЕСІЯ В МУЗЕЇ</b> ————— 1500		<b>МУЗИЧНІ ЗАХОДИ</b> камерний концерт: сектор I ————— 300 сектор II ————— 200 музично-перформативний захід ————— 500	

Рис. Ю.1 Дизайн прейскуранту для музею Ханенків, варіант 1  
\*Розроблено авторкою

ПРЕЙСКУРАНТ	
<b>КВИТКИ ДО МУЗЕЮ</b> дорослі ————— 100 студенти ————— 50 учні ————— 50 пенсіонери ————— 50 за посвідченням ————— 50 за «Карткою киянина» ————— 85	<b>ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСКУРСІЙ (ДО 15 ОСІБ)</b> екскурсія українською мовою ————— 500 екскурсія іноземною мовою ————— 1000 екскурсія тимчасовою виставкою ————— 400
<b>ДО МУЗЕЙНОГО ДВОРИКА</b> дорослі ————— 50 студенти ————— 25 учні ————— 25 пенсіонери ————— 25 за посвідченням ————— 25	<b>УЧАСТЬ В ЕКСКУРСІЙ (1 ОСОБА)</b> екскурсія вулицею ————— 100 екскурсія музеєм Ханенків ————— 50 екскурсія з аудіогідом ————— 100 (українська та англійська мови) театралізована екскурсія ————— 300
<b>НАУКОВІ ТА ЕКСПЕРТНІ ПОСЛУГИ</b> наукова консультація: усна ————— 500 письмова ————— 1500 письмова експертиза предметів старовини (Азія або Європа) ————— 2500	<b>ЛЕКЦІЇ ТА МАЙСТЕР-КЛАСИ</b> участь у лекції або майстер-класі ————— 150 участь в онлайн лекції ————— 1000 абонементна програма для дітей «Канікули в Музеї Ханенків» ————— 1000
<b>ФОТОСЕСІЯ В МУЗЕЇ</b> ————— 1500	<b>МУЗИЧНІ ЗАХОДИ</b> камерний концерт: сектор I ————— 300 сектор II ————— 200 музично-перформативний захід ————— 500

Рис. Ю.2 Дизайн прейскуранту для музею Ханенків, варіант 1  
\*Розроблено авторкою

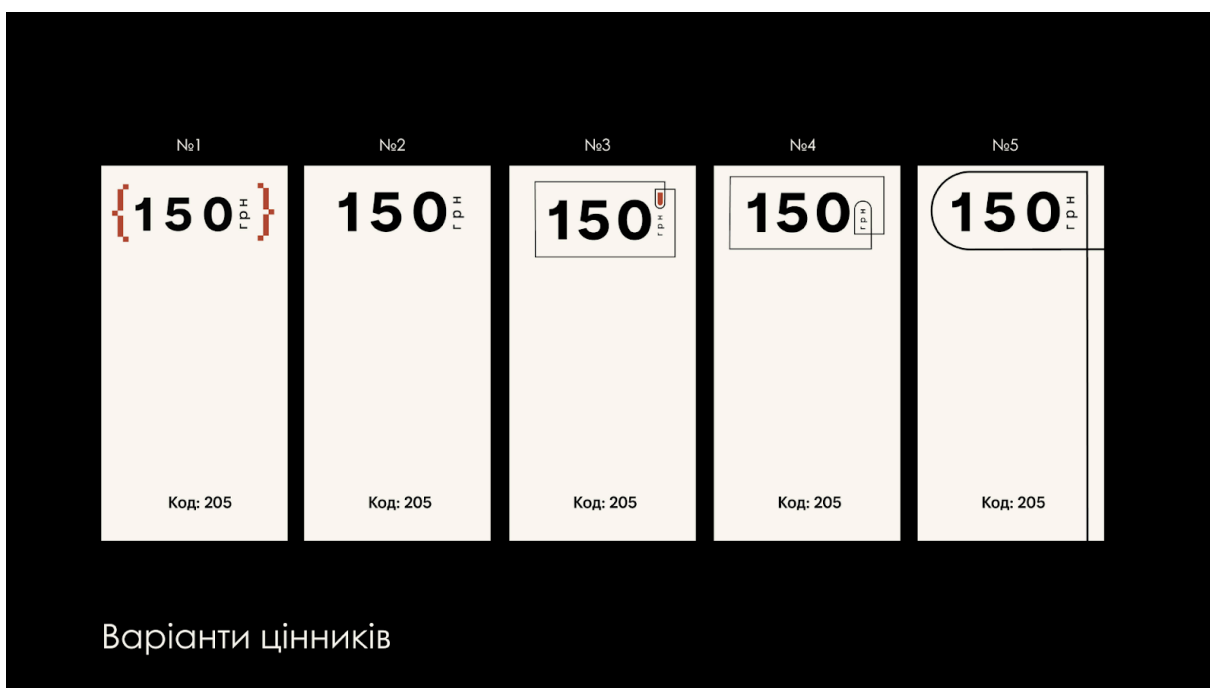


Рис. Ю.3 Варіанти дизайну цінників для товарів музею Ханенків  
\*Розроблено авторкою