Програма
кандидата на посаду директора
Державного природознавчого музею НАН України
Романа Йосифовича Годунька

Моє рішення щодо участі у виборах на посаду директора музею, було прийняте невипадково. Працюючи у ДПМ понад 20-ти років, я мав можливість приймати участь у найактуальніших подіях його життя, бачити як яскраві та захоплюючі сторінки його історії, так і стати свідком важкого, та неоднозначного періоду, який у часі розтягнувся на останні 5-7 років.

Для мене музей нерозривно пов'язаний з людьми, колективом колег та однодумців, які творять обличчя установи, визначають його майбутнє. Без перебільшення можу сказати, що саме наступні 3-5 років будуть визначальні для нашого музею, у першу чергу як наукової інституції. Успіх або провал наступної директорської каденції, та нової адміністрації, суттєво позначиться на подальшій долі музею.

За гіршого сценарію, невправність або навмисне ігнорування потреби збалансованого управління установою, зловживання механізмами адміністративного впливу та непотизм, непрозорість та відсутність колегіальності у прийнятті життєво важливих рішень, політика подвійних стандартів та брак горизонтальної комунікації, поглиблять деструктивні процеси розмивання унікальних наукових, освітніх та експозиційних робочих груп. Це неминуче призведе до відтоку фахових кадрів (через вимушені скорочення або самозвільнення), занепад фондової роботи (через брак наукових та інженерних кадрів), зниження ефективності, і вкрай необхідної науковоємності експозиційної діяльності.

Таким чином, викликом для нового директора і його адміністрації є уникнення ситуації, за якої ДПМ перетвориться у невеликий регіональний музей, з нерозвиненою експозицією, що позбавлена сучасного наукового наповнення, на користь виключно «розважальності», з втраченим або значно нівельованим фундаментальним науковим базисом, фондами позбавленими системного фахового опрацювання.

Необхідно чесно і однозначно дати відповіді на засадничі для роботи нашого музею питання:

1 – Чи запрацює повноцінно у найближчі роки ДПМ, як знакова установа музейного простору України?

2 – Як забезпечити фінансування побудови експозиції та функціонування установи загалом?

2 – Чи зможе ДПМ посісти гідне та належне йому місце у структурі фінансування НАНУ?

3 – Чи збережеться ДПМ, як унікальна науково-природнича інституція, і чи збережеться та примножиться науковий потенціал музею?

4 – Як забезпечити розвиток та наукове функціонування фондів та наукової бібліотеки ДПМ?

5 – Чи набуде належного розвитку науково-освітній (просвітницький) потенціал ДПМ?

6 – Як конвертувати науковий та експозиційний потенціал музею у реальні досягнення, котрі б забезпечили розвиток установи, а також професійний ріст і добробут її працівників?

Час важливих і непростих рішень.

У цій програмі я свідомо залишаю поза увагою питання пов’язані з формулюванням перспективних напрямів наукових досліджень. Вважаю, що з цим завданням успішно справляється вчена рада установи та більшість відповідальних виконавців, частина яких є визнаними міжнародними експертами.

Україна перебуває на складному етапі реформування науково-освітньої сфери. Ці процеси відбуватимуться і в НАНУ, і музей повинен бути готовий до цих викликів.

Побіжний аналіз розрізненої інформації про роботу Національної ради з питань розвитку науки і технологій, щодо пропонованих принципів оцінки діяльності наукових установ та науковців, а також перспективи фінансування науково-дослідних робіт (проектів/грантів) через Національний фонд досліджень (розподілятиме фінансування на наукові дослідження на конкурсних засадах), показує, що з початком роботи цих інституцій, будуть запропоновані нові (бальні/рейтингові) критерії оцінки. Перевагу отримають НДР, що:

- мають значну прикладну та фундаментальну вагу, та відчутний економічний ефект;
- виконуються науковими колективами, фаховий рівень яких підтверджено відповідними публікаціями у наукометричних БД, або впровадженими/діючими технічними зразками;
- отримали схвальні незалежні рецензії вітчизняних та зарубіжних експертів.

У цьому контексті, вкрай важливою буде аналітична та координаційна робота нової адміністрації ДПМ, спрямована на прийняття адекватних рішень, котрі забезпечать ефективний, і, водночас, плавний перехід установи на нові «правила гри».

Такий перехід буде тим більше безболісним, чим більше музей, і кожен його працівник буде готовий працювати у нових умовах. Підготовку до можливих змін слід розпочати негайно. Цьому сприятиме:

- діюча експозиція музею;
- розумний баланс фундаментальних та прикладних досліджень у ДПМ, встановлений виходячи з показників значущості та ефективності отриманих результатів виконання НДР, та кадрового потенціалу;
- збільшення кількості договірних тем з широким залученням працівників музею;
- спрямованість кожної наукової теми на досягнення максимального результату (статті в виданнях реферованих у WoS, Scopus та ДАК-івських часописах, патенти, експертизи, розробки з прикладної музеології, матеріали для еколого-освітньої роботи, розбудова фондів і БД та ін.);
- фаховий ріст працівників музею (оволодіння новими методами досліджень, розгортання міжнародної співпраці, значне збільшення частки публікацій у рейтингових виданнях, активна участь у проектах національного та міжнародного рівнів, наукові стажування, викладацька та науково-просвітницька діяльність).

При всьому різноманітті можливих сценаріїв подальшого розвитку і реформування наукової сфери в Україні, вважаю за необхідне уже на самому початку, чітко виділити *«червоні лінії»* у житті нашої установи та трудового колективу, за які новообраний директор не повинен переступати:

1 – *Збереження кадрового потенціалу, на противагу розпорядженням щодо «оптимізації» - жодного звільнення в межах так званої академічної «оптимізації»!*

2 – *ДПМ займає чільне місце у структурі НАН України, і, як наукова інституція високого класу, повинен залишатись академічною установою – жодних кроків щодо зміни підпорядкованості!*

3 – *ДПМ залишатиметься унікальною академічною установою де зберігатиметься оптимальний баланс фундаментальних та прикладних досліджень, експозиційної, освітньої та фондової роботи – жодного нехтування одним напрямом діяльності музею на догоду іншому!*

Роль директора та нової адміністрації полягатиме у виборі ефективних інструментів управління збалансованою роботою музею.

Експозиційна, еколого-освітня та наукова діяльність як запорука успішності музею.

Головне завдання для ДПМ у короткостроковій перспективі, відкриття першої черги експозиції до кінця 2018 року. Установа повинна повноцінно запрацювати як музей. На це повинні спрямовуватись зусилля колективу. Хочу висловити своє захоплення роботою тих працівників ДПМ, які вже зараз реалізують ці завдання!

Музейний бюджет. Де шукати гроші? Найактуальнішим завданням для нової адміністрації має стати пошук коштів для продовження робіт з відновлення експозиції. *Мета* – відновлення повноцінної роботи музею та усієї експозиції до 2021 року. Це серйозний виклик, який вимагатиме значних зусиль креативної частини колективу.

Уникну стандартних фраз про необхідність залучення будь-яких можливих коштів грантів та проектів, спонсорської допомоги та благодійних внесків, інших форм підтримки музею. Зосереджу свою увагу на кількох принципових позиціях, на які у першу чергу повинна спрямовуватись увага нової адміністрації. Впевнений також, що за Вашої активної підтримки та участі, будуть генеруватись нові ідеї щодо можливого фінансового забезпечення життєдіяльності установи.

- Зусилля адміністрації повинні бути спрямовані на подолання ганебної практики недофінансування ДПМ з боку Президії НАНУ, свідками і заручниками чого ми стали у останні роки. Адміністрація вживатиме усіх законних заходів, щоб послідовно та аргументовано доводити свою позицію, та підтримає профспілки НАНУ у їх прагненні добитись прозорого та адекватного розподілу бюджетних коштів між установами академії. Відновлення адекватного фінансування слід вимагати негайно, та вийти на бездефіцитний по фонду зарплати бюджет у 2019 році.
- Разом із активною роботою на етапі формування бюджетного замовлення, адміністрація лобіюватиме необхідність бездефіцитного фінансування ДПМ. Наше завдання – зберегти найвищі, серед установ відділення, показники наукової роботи музею, як аргумент для відстоювання інтересів установи, а також проводити активну медійну кампанію, спрямовану на висвітлення реального стану справ у ДПМ. Мета цієї інформаційної кампанії – пропагувати на національному та регіональному рівнях важливість музею у житті громади, неприпустимість руйнування потенціалу установи, катастрофічність наслідків у разі нищення і втрати унікальних робочих груп і колекцій.

- Наступним етапом повинно стати лобіювання на рівні Президії, а перш за все на рівні КМУ (через посередництво окремих політичних сил), цільових видатків для фінансування інфраструктурного проекту відновлення роботи ДПМ (експозиція та капітальний ремонт фондосховищ по вул. Судовій). Досвід 2017 року показав, що такі проекти реалізовуються у низці установ НАНУ.
- Наукова робота у ДПМ повинна отримати грантову підтримку з вітчизняних та закордонних джерел. Починаючи з найпростіших програм міжакадемічного обміну та індивідуальних стажувань, стипендій та мініпроектів для молодих та досвідчених вчених, і до фінансування через великі зарубіжні фонди та новостворений Національний фонд досліджень – вкрай важливо набути рутинної «звички» подавати фахові проекти, реалізація яких дозволить у фіналі, отримати найвищі показники наукової діяльності для установи, а для її працівників забезпечити гідну зарплату та фінансову стабільність.
- Нова адміністрація повинна буде докласти зусиль для збільшення кількості договірних тем різної спрямованості. Ми були свідками, як рік від року музей втрачав свої позиції саме у цьому напрямі, а тому, від зусиль нової адміністрації і кожного науковця залежатиме успіх такого починання.
- Слід розпочати активну роботу з програмами міжнародної/транскордонної співпраці з нашими найближчими сусідами (Польща). Певний досвід написання таких проектів уже є. Необхідно подвоїти зусилля у цьому напрямі. Структурні гранти, які надаються низкою європейський організацій могли б суттєво пришвидшити завершення побудови експозиції. Те саме стосується ніші проектів, спрямованих на розвиток соціокультурної сфери, а також важливого для нас освітнього напряму.

Залишаю у цій програмі поза увагою питання брендування музею та PR-стратегій, до моменту перших зустрічей відповідних робочих груп. Відзначу лише, що низка продуктивних і креативних ідей обговорювалась раніше, а інші пропозиції будуть з готовністю розглянуті. Лише функціонуючий музей з сучасною експозицією, є привабливим місцем для спонсорів і меценатів, відкриває можливості для реалізації різноманітних бізнес-ідей.

Усвідомлюючи необхідність активного пошуку коштів та посилення ролі господарської діяльності з одного боку, хочу все ж акцентувати увагу на кількох «*червоних лініях*» для нової адміністрації.

1 – Уся господарська діяльність повинна здійснюватись у рамках чинного законодавства;

2 – Усе що відбувається у сфері фінансування музею, повинно доводитись до відома трудового колективу; робота бухгалтерії повинна бути чіткою, швидкою, прозорою та зрозумілою, регулярна звітність – обов'язковою;

3 – Усі важливі питання щодо господарської діяльності музею повинні обговорюватись усіма зацікавленими сторонами; жодне рішення що стосується фінансової та кадрової політики у ДПМ не повинно прийматись одноосібно, а має стати продуктом колективного обговорення і схвалення (вчена рада/управлінська рада);

4 – Рішення щодо реалізації тих чи інших бізнес-проектів повинні базуватись (після перевірки на відповідність чинному законодавству) на усвідомленні їх важливості для музею і трудового колективу; перевага буде надаватись тим проектам і партнерам, які пропонуватимуть установі та її працівникам найкращі можливі умови.

Адміністрація докладе зусиль, щоб музей не став місцем реалізації приватних бізнес-планів та інтересів, котрі були б спрямовані на зиск особистої користі, на шкоду інтересам установи та всього колективу. Дотримання законодавства, управлінської та фінансової дисципліни буде одним з пріоритетів роботи нової адміністрації. Тільки ефективне адміністрування, у поєднанні зі збалансованістю у роботі окремих підрозділів, дозволить досягти відчутних результатів уже у короткостроковій перспективі.

Структурні зміни. Переконаний, що ДМП володіє значним потенціалом до змін, відповідно до викликів сучасності. Позитивні зміни спрямовані на оптимізацію робочих процесів, покращення мікроклімату у колективі, стимулювання до наукової, експозиційної, освітньої та проектної роботи, можливі уже у найближчий час, через запровадження структурних перебудов, шляхом *реорганізації* існуючих відділів музею. Реорганізація матиме на меті приведення у відповідність до сучасних потреб музею кількості і фахового наповнення структурних підрозділів.

Реорганізація структурних підрозділів у ДПМ дозволить також провести вкрай необхідну і актуальну роботу по визначенню творчого потенціалу колективу, увімкнути «кар'єрні ліфти» для наукової молоді, виявити нових лідерів, науковців та музейних менеджерів, котрі могли б очолити новостворені підрозділи, та діяти ефективно, відповідно до викликів сучасності.

Роль директора та нової адміністрації вбачаю у стимулюванні та модеруванні цих процесів, найширшому сприянні і допомозі у будь-яких конструктивних починаннях, які мають на меті розвиток

музею, творчої та наукової свободи працівників, а відтак ріст їх благополуччя. Проте, усі рішення щодо доцільності таких змін, їх кадрового забезпечення, повинен приймати науковий колектив, делегуючи це право вченій та управлінській раді.

Вбачаю за логічне створення ефективних неструктурних підрозділів музею, лабораторій, за аналогією ПАН-івських «pracowien», котрі можуть стати реальними генераторами наукового продукту. Значення цих груп у формуванні і реалізації бюджетної та договірної тематики важко переоцінити. Формування таких груп повинно відбуватись оминаючи формальні підходи, за принципом робочої ефективності кожного її члена, байдуже, чи йдеться про фундаментальні дослідження, розробку тематико-експоцизійних планів, чи освітніх програм. Тільки так, ми досягнемо максимального результату, створимо умови для здорової конкуренції, стимулюватимемо бажання досліджувати і заробляти на дослідженнях.

Кадровий потенціал. ДПМ можна порівняти з унікальною екосистемою, що забезпечує різноманітні «екологічні ніші», для реалізації потенціалу кожного працівника. Як наукова інституція, музей надає можливість розвивати найамбітніші наукові починання, і буде надійною основою для реалізації значимих наукових проектів. Як музейна установа, ДПМ сприяє розвитку творчого потенціалу. Тут знайдуть свої ніші і педагоги, і ефективні менеджери і майстри PR. *Головне* – фаховість, відповідальність і вчасність виконання завдань, найвища якість музейного продукту, найстрогіше дотримання правил наукової та академічної доброчесності, морально-етичних принципів, дотримання командного стилю роботи, приязної та колегіальної атмосфери. Це єдині вимоги для усього колективу, від технічних працівників до директора.

Оцінка діяльності кожного наукового працівника, його внеску у спільну справу, незалежно від виробничої ланки, повинна здійснюватись:

- неупереджено, виключно на підставі досягнутих результатів;
- у відповідності до єдиних критеріїв, які належить розробити і впровадити для кожної посади, враховуючи специфіку виконуваних у музеї завдань;
- до уваги повинен прийматись науковий та творчий потенціал працівника, його готовність до постійного професійного росту та вдосконалення, наявність чіткого бачення власних фахових перспектив на найближчі 3-5 років.

Реорганізація у ДПМ дозволить провести позачергову атестацію наукових працівників, і, у повній мірі, оцінити сучасний стан кадрового забезпечення музею. Це перший крок до сутнісного кадрового наповнення структурних підрозділів музею, задля ефективного забезпечення основних напрямів музейної діяльності (науково-фондової, експозиційної, просвітницької).

Це перша за останні 5-7 років можливість увімкнути «кар'єрні ліфти» для наукової молоді ДПМ, відновити віру у перспективність роботи в НАН, привести до керівництва підрозділами ДПМ молодих і креативних фахівців. Це також стимул для можливої зміни напряму діяльності для кожного працівника, відповідно до власного бачення своєї ролі у ДПМ, та сучасних викликів які стоять перед установою.

Ініціатором цих змін виступатиме нова адміністрація. Проте, тільки від наукового колективу залежатиме чи ці зміни відбудуться, і яких форм вони набудуть. Тільки сам працівник визначатиме для себе місце у музейній «екосистемі», відповідно до власного фаху, та бачення свого майбутнього. Це складний процес і тернистий шлях, але ми повинні пройти його разом, маючи на меті збереження колективу і примноження його потенціалу.

Музей повинен подбати про підготовку молодої зміни, та докласти зусиль для відновлення аспірантури. Водночас, вимоги щодо абітурієнтів та аспірантів повинні бути у рази збільшені. У аспірантуру повинні потрапляти кращі з кращих. За відсутності можливості працевлаштувати успішних аспірантів, ми повинні тим неменше докласти зусиль, щоб наші випускники завершували навчання підготовленою до захисту або ж і захищеною роботою. Нова адміністрація докладатиме зусиль, щоб відновити аспірантуру у нашій установі, та гарантувати найвищу якість навчання і підготовки молодих фахівців. За сприятливих умов, аспірантура знову стану «кузнею» власних кадрів, джерелом оновлення колективу.

Фонди музею. Аналізуючи понад вікову традицію наукових досліджень у ДПМ, хочу відзначити, що найвагоміші результати у часовому вимірі, були отримані саме на основі опрацювання музейних фондів. Через низку об'єктивних причин, ми стали свідками загального сповільнення темпів фондової роботи у музеї, ба більше, відірваності, у ряді випадків, наукової тематики, від фондової роботи. Водночас, частка фондів, що потребують опрацювання на сучасному науковому рівні, залишається значною. Спостерігається також відчутна диспропорція у стані опрацювання окремих розділів фондів, незалежно від наявності чи відсутності у музеї відповідних спеціалістів. Надихаючим прикладом активного наукового пошуку заснованого на опрацюванні музейних колекцій, є малакологічні дослідження у ДПМ, які можуть вважатись зразком та орієнтиром.

Нова адміністрація повинна запропонувати збалансований підхід до реалізації науково-фондових досліджень, а також переглянути та суттєво розширити концепцію роботи зберігача та куратора фондів. Добре структуровані фонди ДПМ повинні знову стати осередком серйозної наукової роботи. В ідеалі, усі науковці музею повинні здійснювати роботи у відповідних розділах і колекціях, виконуючи обов'язки або зберігачів або кураторів. Таким чином, ми наблизимось до сутнісного наповнення наукової та фондової роботи, за аналогією до провідних науково-природничих музеїв Європи. Саме в них, дослідницький пошук функціонує під патронатом науково-фондової роботи; наукові працівники європейських музеїв, у переважній більшості, є кураторами (зберігачами) фондів/колекцій. Така фрагментація для нашого музею буде мати суттєві виробничі переваги, та позитивно позначиться на стані науково-фондової роботи.

Водночас, пропоновані зміни матимуть позитивний вплив на формування у майбутньому науково-дослідної команди музею. Наприклад, прийом на роботу наукових працівників буде здійснюватись виходячи з потреб забезпечення фондів фаховими кадрами. Іншими словами, якщо у музеї звільниться позиція ентомолога-діптеролога, то брати на роботу слід нового діптеролога, або ж, як одну з умов працевлаштування, виставляти вимогу оволодіти та досліджувати саме цей напрямок та розвивати відповідні колекції.

Адміністрація vs трудовий колектив? Стиль управління.

Останнє за черговістю, але не останнє за важливістю питання взаємовідносин між керівництвом та колективом. Незважаючи на постульований для академічного середовища плюралізм, демократичність та відкритість, усі ми протягом наукової кар'єри, мали можливість багаторазово переконатись – керівні посади у наукових інститутах в Україні можуть займати люди, котрі керуються, подекуди, авторитарними, «совковими» установками. Фактично, директорське крісло у академічній установі в Україні, відкриває широкі можливості для зловживань службовим становищем. Нерідкі практики адміністративного тиску, залякування та цькування, непотизму та кумівства, вибірковості, переслідування опонентів. Часто керівники академічних установ підігрують керівництву відділень Президії НАНУ (як у випадку з «оптимізацією» штатів), переслідуючи вузькі кар'єрні інтереси, в ущерб інтересам академічної спільноти. Робота багатьох адміністрацій далека від прозорості і відкритості, що породжує значне і неаргументоване розшарування у колективах, створює атмосферу напруги та недовіри.

Склалось так, що протягом останніх десятиліть, музей уникав більшості окреслених вище проблем, та був оазою для розвитку продуктивних творчих сил. Відтак, завданням нової адміністрації, буде збереження і примноження добрих практик академічного життя, що базуються на правилах доброчесності, взаємоповаги і наукового плюралізму.

Нова адміністрація і директор повинні бути відкритими для нових ідей та конструктивних пропозицій. Усі важливі ініціативи повинні отримати «зелене світло». Кабінет директора повинен бути завжди відкритим, а стиль спілкування, навіть коли йтиметься про розбіжність у поглядах, повинен базуватись не на принципі «керівник-підлеглий», а «колега-колега».

Однією з амбітних цілей цієї директорської каденції, може стати впровадження найкращих практик адміністрування науковою установою, відповідно до європейських зразків. Роль самодержавної влади у керівництві установи, та можливість адміністративних зловживань, повинна бути нівельована, та збалансована системою стримувань і противаг. Водночас, зберігатиметься розумний баланс між командною роботою та персональною відповідальністю. Нагальні рішення прийматимуться швидко та ефективно виконуватимуться, а не будуть заговорюватись і відкладатись у часі.

Побудова такої система може відбутись у кілька етапів:

- Слід докласти зусиль для формування нового складу вченої ради, до якої увійдуть лише працівники ДПМ; позитивом буде омолодження її складу.
- Управлінська рада музею повинна відновити свою діяльність, а її робота повинна наповнитись новою філософією. Фактично, управлінська рада може стати вищим дорадчим органом у ДПМ. Жодне життєво важливе рішення (фінансові, кадрові, структурні питання), не повинні втілюватись у життя без схвалення управлінською радою. Відтак, формування складу ради має відбутись на демократичних засадах. Раду у складі 5 або 7 членів формують представники адміністрації (2 або 3), та наукового колективу (3 або 4). Від адміністрації до складу ради може увійти директор та його заступник(и), від наукового колективу 2 або 3 науковці обрані вченою рабою, та один представник профспілкової організації.
- Діяльність нового директора та адміністрації повинна базуватись на принципах відкритості та підзвітності. Побудова вертикальної та горизонтальної комунікації вкрай важлива. Наявність вичерпної інформації про наявний стан справ та перспективних планів, допоможе консолідувати колектив для вирішення виробничих питань.

Усвідомлюючи відповідальність перед колективом, готовий докласти усіх зусиль для реалізації цієї програми, та інших конструктивних задумів для розбудови музею та розвитку його потенціалу, перш за все людського. Водночас, очевидною є проста істина – досягти відчутних результатів можливо лише спільними зусиллями, та відданою працею.

Вважаю, якщо окремі критичні пункти програми (відновлення повного фінансування фонду зарплати, пошук коштів на відновлення експозиції, структурні зміни та кадрові рішення) не будуть реалізовані протягом 2018-2020 років, а робота нової адміністрації виявиться неефективною, директор повинен скласти свої повноваження.

Буду радий відповісти на Ваші питання щодо програми кандидата, та діалогу щодо найактуальніших проблем розвитку музею. Запрошую прийняти участь у зустрічах з кандидатами, які відбудуться 2 квітня 2018 року (вул. Театральна, 18).

З повагою,

Роман Годунько

26.03.2018