

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-125>

УДК 005.5:069.6(045)

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МУЗЕЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

FEATURES OF MODERN MUSEUM MANAGEMENT

Паулик Алла

доктор філософії, старший викладач кафедри
готельно-ресторанної та музейної справи,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0120-4529>

Феєр Оксана

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8808-3258>

Штерр Діана

кандидат історичних наук,
старший викладач кафедри
готельно-ресторанної та музейної справи,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0423-9396>

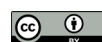
Paulyk Alla, Feer Oksana, Shterr Diana

Mukachevo State University

Сучасні музеї є не тільки осередками культури та науки перетворюються на повноправних учасників економічних відносин. Розширення функцій які виконують музеї потребує нових підходів до управління музеями. Ефективне управління музеями можливе лише шляхом запровадження музейного менеджменту який базується на сучасних принципах та буде здійснюватись з урахуванням специфіки, тенденцій роботи музейної установи та викликів сьогодення. У статті висвітлено сутність та особливості музейного менеджменту, особливості реалізації його функцій для музейних установ. Наголошено увагу на особливій ролі та необхідності управління маркетинговою та інноваційною діяльністю музею. Авторами визначено, що менеджмент музейної установи, його функції та методи будуть залежати від особливостей музею, типу, спектру функцій та завдань. Акцентовано увагу на важливості та необхідності удосконалення організаційних структур управління музеєм шляхом виокремлення підрозділів у функції яких буде входити управління маркетингом, управління інноваційним розвитком музею, управління грантовою діяльністю. Адже саме ці напрями робіт є особливо актуальними в сучасних умовах розвитку музейної справи, що характеризується кризовими явищами, скороченням кількості відвідувачів, зменшенням фінансування, широким впровадженням цифрових та інформаційних технологій у всі сфери діяльності.

Ключові слова: музей, музейна справа, музейний менеджмент, функції музейного менеджменту, структура управління музеєм.

Modern museums are not only centres of culture and science, but are also becoming full participants in economic relations. The expansion of the functions performed by museums requires new approaches to museum management. Effective management of museums is possible only through the introduction of museum management based on modern principles and will be carried out taking into account the specifics, trends of the museum institution and the challenges of today. The article highlights the essence and peculiarities of museum management, as well as the specifics of its functions for museum institutions. Attention is focused on the special role and necessity of managing the marketing and innovation activities of the museum. The authors determine that the management of a museum institution, its functions and methods will depend on the characteristics of the museum, type, range of functions and tasks. The difficult situation in the museum sector is the result of many unfavourable factors, namely the crisis in the country's economy and the reduction of funds allocated to finance the activities of museum institutions, current approaches to financing (museums are financed on a residual basis), political instability, pandemic, military aggression against our country. The problem of forming an effective management system for museum institutions



is not sufficiently represented in the modern scientific literature and requires deeper study and coverage, especially given the growing role of museums in economic relations. The activities of museum institutions have their own peculiarities and differ from other business entities. The management of a museum institution, its functions and methods will depend on the specifics of the museum, its type, range of functions and tasks. . Modern museums perform the following main functions: research, information, collection acquisition, exhibition, restoration, collection management, publishing, education and many others. Museum management is seen as a system of theoretical and practical knowledge of managing a museum, museum staff and all types of museum activities. The current state of development of museums and the state of museum funding leads to the fact that museums become full participants in market relations, which creates new opportunities for development and changes approaches to their management, the need to perform new functions and activities, and the structure of museum management. Museums are becoming not only centres of cultural but also economic development. Ensuring the effectiveness of museums is possible only if the methods, principles and practical implementation of the functions of modern museum management are widely used.

Keywords: museum, museum business, museum management, museum management functions, museum management structure.

Постановка проблеми. Не дивлячись на важливу роль музеїв у царині збереження об'єктів історико-культурної спадщини у розвитку та популяризації української культури вони зіткнулись зі значними проблемами які спричинили кризовий стан у музейній справі. Складна ситуація у музейній галузі стала наслідком багатьох несприятливих факторів, а саме кризова ситуація в економіці країни та зменшення коштів які спрямовуються на фінансування діяльності музейних установ, чинні підходи до фінансування (суб'єкти музейної справи фінансуються по залишковому принципу), політична нестабільність, пандемія, військова агресія проти нашої країни. Кризова ситуація потребує створення нових підходів до управління музеями та музейною справою, виходячи з потреб суспільства та економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження особливостей сучасного музейного менеджменту сформували праці вітчизняних та зарубіжних теоретиків науки управління. Белікова М. у своїх наукових працях досліджувала сучасні тенденції музейного менеджменту в Україні та особливості функціонування музеїв у сучасних умовах. Хаустова К та Мілашовська О. проаналізували специфіку управління музеями та відмінності управлінського процесу у порівнянні з іншими організаціями, розглянули особливості функцій менеджменту виходячи з особливостей музейного менеджменту.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика формування ефективної системи менеджменту музейними установами недостатньо представлення в сучасній науковій літературі та потребує більш глибокого вивчення та висвітлення, особливо враховуючи зростаючу роль музеїв економічних відносинах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідження теоретичних аспектів та особливостей музейного менеджменту в сучасних реаліях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність музейних установ має свої особливості та відрізняється від інших суб'єктів господарської діяльності. Зазвичай, музеї не є комерційними організаціями, їх діяльність спрямована на збереження об'єктів матеріальної та нематеріальної історико-культурної спадщини, поширення інформації про них та здійснення науково-дослідної діяльності. Також, важливо наголосити, що діяльність музеїв спрямовується на аудиторію, яка з кожним роком стає більш вибагливою та вимогливою.

Важливе місце в діяльності будь-якої організації чи установи посідає менеджмент, це особливий вид управлінської діяльності спрямований на досягнення цілей організації. Теоретики та практики науки управління розглядається менеджмент у різних аспектах: як процес, як система управління, як мистецтво управління, як управлінський потенціал [1].

Менеджмент спрямований на здійснення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління через виконання окремих видів діяльності, тобто функцій управління. Сучасний менеджмент використовує широкий набір функцій, проте найбільш загальними та поширеними є планування, організація, мотивація, контроль. Реалізація функцій менеджменту неможлива без фахівців які здатні встановити цілі, розробити методи та засоби для їх досягнення. Основою такого процесу є збір, обробка, аналіз, передача інформації у вигляді відповідних управлінських рішень [2, с. 9]. Менеджмент як наука управління використовує широкий набір методів, законо-

мірностей, інструментів впливу залежно від специфіки об'єкта управлінського впливу.

Особливості менеджменту музейними установами впливають з специфіки музею як об'єкту управління. Закон України «Про музеї та музейну справу» трактує музей як науково-дослідний та культурно-освітній заклад, створений для вивчення, збереження, використання та популяризації музейних предметів та музейних колекцій з науковою та освітньою метою, залучення громадян до надбань національної та світової культурної спадщини [3].

Генеральна асамблея Міжнародної ради музеїв (ICOM) затвердила наступне визначення музею як некомерційної організації, що діє на постійній основі, слугує суспільству, яка збирає, зберігає, досліджує, інтерпретує та експонує об'єкти матеріальної та нематеріальної спадщини. Музеї відкриті для громадськості, доступні та інклюзивні, музеї сприяють різноманітності та сталості світу. Робота й комунікація музеїв базується на засадах етики і професійності, передбачають широке залучення громад до своєї діяльності та пропонують різноманітний досвід у сфері освіти, естетичного розвитку та обміну знаннями [4].

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає музей – як соціокультурний інститут, культурно-освітній та науково-дослідний заклад, що збирає, вивчає, експонує та зберігає пам'ятки матеріальної й духовної культури, природничо-наукові колекції тощо [5].

Менеджмент музейної установи, його функції та методи будуть залежати від особливостей музею, типу, спектру функцій та завдань. Сучасні музеї виконують такі основні функції: науково-дослідна, інформаційна, комплектування зібрань, експонування, реставраційна діяльність, управління фондами, видавнича діяльність, освітня та багато інших.

Музейний менеджмент розглядається як система теоретичних та практичних знань з управління музеєм, персоналом музею та всіма видами діяльності музею.

О. Мілашовська та К. Хаустова трактують музейний менеджмент як специфічний напрям менеджменту, що включає теорію та практику управління потенціалом музею та його персоналом для реалізації його місії у довгостроковій перспективі та поточних цілей, які з неї впливають [1, с. 146]. Об'єктами менеджменту при цьому будуть людські ресурси, а потенціал, матеріальні та фінансові ресурси, технічний потенціал, маркетингова діяльність. Слід зауважити, що кожен музей воло-

діє унікальними рисами, які формуються експонатами та колекціями, значенням музею у розвитку території де він розташований, привабливістю для відвідувачів. Звичайно, унікальні риси музеїв ускладнюють їх управління, оскільки унеможлиблюється стандартизація, формування єдиного підходу до оцінювання діяльності, складність в оцінюванні потенціалу. Унікальні риси музейної установи здійснюють вплив на функції менеджменту та особливості їх реалізації.

Сучасна наука менеджменту використовує відокремлені напрями діяльності, тобто функції менеджменту, а саме: планування, організація, мотивація та контроль. Практична реалізація функцій музейного менеджменту, що спрямовані на реалізацію основної мети діяльності організації можлива лише за умови урахування особливостей музею. Планування є однією основних функцій музейного менеджменту яка передбачає формування завдань та заходів на перспективу, особливо важливим є планування таких напрямів в діяльності музею як експозиційна та науково-дослідна діяльність. Основна мета планування музейної діяльності є збалансування між метою діяльності, можливостями, ресурсами, фінансовими у тому числі. Організація як функція менеджменту передбачає розподіл окремих видів робіт між співробітниками музею, визначає роль та ступінь участі працівників в управлінні врахуванням специфіки музейної установи, її розмірів, типу, структури управління. Мотивація – передбачає формування системи мотивації яка буде спрямована не тільки на високий рівень продуктивності праці, а і на розвиток трудового та наукового потенціалу музею, який буде спрямований на досягнення мети діяльності. Функція менеджменту контроль виявляє наскільки ефективно були реалізовані планові завдання, досягнуті поставлені цілі, та проблеми які виникли у процесі їх реалізації.

Реалізація основних функцій та принципів музейного менеджменту не можлива без побудови відповідної організаційної структури. Слід зауважити, що організаційна структура управління музеєм буде залежати від цілей, типу, розмірів, виробничої та управлінської структури музейної установи. Структура управління музеями складається з таких основних елементів та підрозділів як: адміністративно-господарська частина, учений секретар, кадрова служба, бухгалтерія. Звичайно, склад служб та підрозділів у структурі управління музеєм буде різнитися та зале-

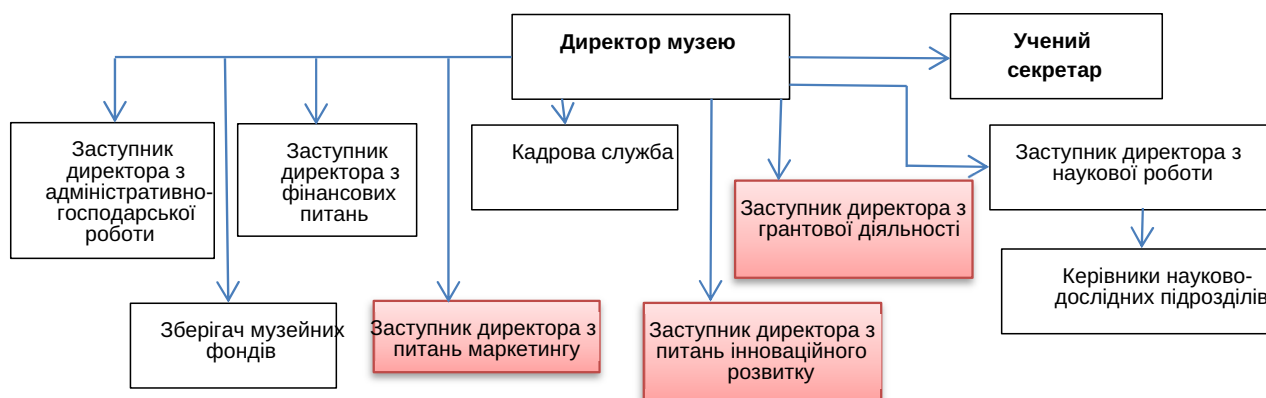


Рис. 1. Організаційна структура управління музеєм

Джерело: удосконалено авторами на основі [6]

жати від багатьох особливостей (розміри музею, підпорядкування, кількість експозицій, тип музею і т.д.). Вважаємо за доцільне виокремлення структурних підрозділів у функції яких буде входити управління маркетингом та інноваційною діяльністю, оскільки ці напрями роботи музею є особливо актуальними у сучасних умовах.

Окрім питань які стосуються виставкової, експозиційної, наукової діяльності, реставраційних робіт музеї вирішують ряд питань які пов'язані з залученням коштів спонсорів та меценатів, самофінансування, грантової діяльності. Оскільки музейні установи фінансуються з державного або місцевого бюджетів, надзвичайно гостро постає питання формування асортименту платних послуг, що дасть можливість отримати додаткові фінансові надходження. Саме тому актуальності набувають функції маркетингу які пов'язані з рекламною діяльністю музею, зв'язками з громадськістю, ціноутворенням. Без застосування інструментарію сучасного марке-

тингу музеям важко забезпечити підвищення ефективності їх діяльності. Нові реалії з якими зіткнулась наша країна вимагає впровадження нових ідей щодо популяризації та доступності музеїв з використанням сучасних технологій та досягнень науки й техніки.

Висновки. Сучасний стан розвитку музейної справи, стан фінансування музеїв призводить до того, що музеї стають повноправними учасниками ринкових відносин, що створює нові можливості для розвитку, а також змінює підходи до їх управління, виникає потреба у здійсненні нових функцій та видів діяльності, змінюється структура управління музеями. Музеї стають не тільки центрами культурного, а й економічного розвитку. Крім цього підвищується актуальність проблеми забезпечення збереженості експонатів, питання безпеки. Забезпечити ефективність діяльності музеїв можливо лише за умови широкого застосування методів, принципів та практичної реалізації функцій сучасного музейного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мілашовська О., Хаустова К. (2022). Особливості менеджменту в музейній справі. *Економічний про- стир*, (180), с. 144–147. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-23> <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1127>
2. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. *Менеджмент: навчальний посібник*. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
3. Закон України «Про музеї та музейну справу» № 249/95-ВР від 29 червня 1995 року.
4. Білаш К. Міжнародна рада музеїв ICOM затвердила нове визначення музею / Ксенія Білаш // LB. – 2022. – 25 серп. [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: https://lb.ua/culture/2022/08/25/527373_mizhnarodna_rada_muzeiv_icom.-html
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с. https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0000728%5F6

6. Білікова М.В. (2017) Сучасні тенденції музейного менеджменту в Україні *Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомилинського* № 17, 2017. <http://global-national.in.ua/component/content/category/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2>

REFERENCES:

1. Milashovska O., Khaustova K. (2022). Osoblyvosti menedzhmentu v muzeinii spravi [Peculiarities of management in the museum business]. *Ekonomichnyi prostir*, (180), pp. 144–147. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-23> <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1127> [in Ukrainian]
2. Shkilniak M. M., Ovsianiuk-Berdadina O. F., Krysko Zh. L., Demkiv I. O. Menedzhment : navchalnyi posibnyk [Management : a textbook] Ternopil : Krok, 2017. 252 p [in Ukrainian]
3. Zakon Ukrainy «Pro muzei ta muzeinu spravu» # 249/95-VR vid 29 chervnia 1995 roku [in Ukrainian]
4. Bilash K. (2022) Mizhnarodna rada muzeiv ICOM zatverdyla nove vyznachennia muzeiu [The International Council of Museums (ICOM) has approved the new museum designations] / Kseniia Bilash // LB. – 2022. – 25 serp. [Elektronnyi resurs]. – Tekst. dani. – Rezhym dostupu: https://lb.ua/culture/2022/08/25/527373_mizhnarodna_rada_muzeiv_icom.-html [in Ukrainian]
5. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy: 250000 (2005) [large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language : 250000] / uklad. ta holov. red. V. T. Busel. Kyiv; Irpin: Perun, 2005. VIII, 1728 p. https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0000728%5F6 [in Ukrainian]
6. Bielikova M. V. (2017) [Such Current Tendencies of Museum Management in Ukraine] *Suchasni tendentsii muzeinoho menedzhmentu v Ukraini Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Mykolaiivskiy natsionalnyi universytet imeni V. O. Sukhomlynskoho.* # 17, 2017. <http://global-national.in.ua/component/content/category/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2> [in Ukrainian]