

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-136>

УДК 338.483.12:069](73)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ МУЗЕЙНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ У США ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

STRATEGIC DIRECTIONS FOR MANAGEMENT OF MUSEUM DESTINATIONS IN THE USA AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF TOURISM

Іванунік Віталій Олександрович

кандидат географічних наук, доцент кафедри географії та менеджменту туризму,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3879-1998>

Аніпко Наталія Петрівна

кандидат географічних наук, доцент кафедри географії та менеджменту туризму,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6590-0558>

Бучко Жанна Іванівна

доктор географічних наук, доцент кафедри географії та менеджменту, туризму,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0066-9284>

Ivanunik Vitalii, Anipko Natalia, Buchko Zhanna
Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University

У статті розглядаються ключові питання перспектив музейного туризму в США, як економічного фактору розвитку туристичних дестинацій. Проаналізовано відвідування музеїв в США, як головний напрямком стратегічного управління туристичними локаціями. Встановлено, що сучасні музеї є найбільш відвідувані об'єкти пізнавального та туристичного попиту з стабільним економічним зростанням, що потребує стратегічного управління. Визначена стійка динаміка відвідуваності музеїв, що підтверджує очевидний кореляційний зв'язок між привабливістю технологій, культурою, мистецтвом та економічним, зокрема – стратегічним туристичним успіхом. Акцентується стратегічно зростаюча співпраця між музеями та туризмом, що базується на акумулюванні історико-культурної спадщини, технологій та сучасної інтерпретації, що є фактором соціокультурного та туристичного розвитку музеїв США.

Ключові слова: музеї США, локація, культурний туризм, музейна атрактивність, туристичні прибуття, футуристична інтерпретація, динаміка відвідуваності.

The article examines the development of museum tourism in the United States, through the new management of museums, as an initiative for economic development. Strategic priorities in the popularization of the US territory, as a cluster of educational tourism, are not often typical in the field of museum tourism. The main method of investigation is the analysis of the influx of tourist revenue from museums to the attraction of the US territory, through the prism of educational tourism. In this case, this problem is presented in the current way, and in itself, the role of museums in the US cultural tourism system is determined, the assessment of tourist and educational arrivals to museums is assessed, and the characteristics of the development of museum objects are characterized. A similar problem, and the strategic role of the economical place of the museum in the structure of the tourist industry, is highlighted in the works of both domestic and foreign scientists. The statistics of the largest museum complexes in the United States have been analyzed to show the scale of museum tourism in the country. It has been established that museums are among the largest centers of economic growth in US cultural tourism, which goes far beyond the traditional analysis of economic growth strategy. The dynamically growing trend in tourism and museums, which is based on the historical and cultural decline formed in the rest, is a major factor in the sociocultural and tourist development of the United States. Statistics on the growth in the number of museums are presented to show the correlation between the success of art, culture and economic, cultural, and strategic tourist achievements. This is a form of



transformation, which is one of the methods that allows museums to adapt to the current situation – by promoting a strategy for changing the tourist experience in the midst of cultural knowledge. Analyzing the development of US museums, it can be said that they have become more competitive for a respectable and family audience and are technologically advanced, including thematic attractions and modern design. To effectively manage and increase the number of distributors, museums can segment target audiences and introduce new marketing approaches.

Keywords: US museums, location, cultural tourism, museum attractiveness, tourist arrivals, futuristic interpretation, attendance dynamics.

Постановка проблеми. Глобальна взаємодія туризму та музеїв сьогодні охопила багато сфер людського життя. Цей процес є відносно нещодавнім, проте результати даної співпраці вже відчуваються на музейному ринку туристичних пропозицій США, що відображається у стійкому зростанні попиту на привабливі нові експозиції. Туристична галузь використовуючи відомі музеї США, що виступають окремими туристичними брендами, сприяє більшій популяризації та атрактивності суміжних територій. Зароджені тенденції, що в наступні роки музейна привабливість значно підвищить динаміку зростання туристичних прибуттів, тісно співпрацюючи з туристичними операторами у формуванні, просуванні та реалізації пізнавального туристичного продукту на ринку США, створюючи нові можливості для різноманітних культурно-пізнавальних турів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розвитку туризму в США присвячено багато праць Вільяма Гартнера [14], в яких він аналізує причини розвитку туристичної галузі країни. Загальну тематику статті, а саме роль та місце музеїв висвітлюється в роботах М. Рутинського [4]. В історії музеїв Ф. Вайдахер [1], виділяє основні етапи та визначає окремі тенденції розвитку. В дослідженнях Е. Currid-Halkett [5], підтверджується зв'язок між музеями та туризмом, автор називає індустрію культури та мистецтва, четвертим за величиною роботодавцем в Нью-Йорку, вважає музеї, конкурентом для фінансових ринків, що генерують прибутки місцевої економіки. Перспективні напрямки дистанційного туризму висвітлені S. Ferrari та M. Gilli [6], а саме віртуальні можливості музеїв для розвитку пізнавального туризму. Дослідження О. Романухи [3], з відвідування музеїв туристами та їх вплив на поживлення міжнародного туризму, підтверджує намічені тенденції. Зазначена тематика опосередковано знайшла своє висвітлення у статті Р. Маньковської [2], де аналізується зарубіжний досвід відвідуваності музеїв. Проте, фактори, які вплинули на розвиток музейного туризму в США висвітлені не достатньо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У статті пропонується проаналізувати роль управління відвідуваністю в музеях та її стратегічний вплив на туристичну привабливість території. Шляхом вирішення наступних завдань, а саме, проаналізувати роль музеїв у системі культурного туризму, оцінити способи управління туристично-пізнавальними потоками та встановити стратегічні маркери успіху відвідувань музеїв США.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній організації, що займаються комплексним аналізом музейної діяльності не так вже й багато. Найвідомішою компанією є The Themed Entertainment Association (TEA) – це міжнародна некомерційна асоціація, яка досліджує культурний туризм та музейну діяльність зокрема [9]. Інша американська компанія «АЕСОМ» разом з ТЕА з 2012 року публікують щорічний звіт розвитку музеїв, у яких річна відвідуваність перевищує один млн. осіб [12].

Отож, статистичні звіти з 2012 по 2019 рік є хронологічними межами нашого дослідження. Глобальні зміни під час світової пандемії COVID-19, різко вплинули на показники відвідуваності у музеях, тому статистику 2020 року не брали до уваги та її не варто вважати показовою.

Проаналізувавши світовий розподіл музеїв за класифікацією ТЕА, за період з 2012 по 2019 рік простежується тенденція, що відвідуваність туристів в музеях США складає 25% від найбільш відвідуваних музеїв світу.

Дані аналізу вказують, що в США з приблизно 16 тис. музеїв, а це майже 90% було засновано з 50-х рр. ХХ ст, а понад 70% – з 70-х рр. Музеї є рушійною силою економічного зростання і відродження суспільства, що виходить далеко за рамки традиційного стратегічного аналізу економічного впливу. Управлінський процес у системі музейних послуг США сприймається як індустрію культури і мистецтва, що має типові алгоритми менеджменту характерні для закладів сфери спорту, культури та розваг [9].

У 2019 році музеї США почали змінювати стратегії, на відміну від Європейських

та Азійських, і продемонстрували в загальному гірші показники за весь період дослідження. Середній показник відвідуваності склав 54,5 млн. туристів, а загальна кількість туристичних прибуттів у 2019 році – всього 45,3 млн. осіб. Дана тенденція свідчить про загальне зниження показників на 14,4% у порівнянні з 2018 роком. Глибший аналіз показує, що ці коливання відвідуваності в першу чергу викликані наявністю або відсут-

ністю виставок-блокбастерів, а також закриттям окремих закладів на реставрацію [12]. В цілому, у 2019 було багато прикладів того, як на оцінку відвідуваності впливали операційні проблеми, а також зміни в методах і системах підрахунку відвідувачів. Проаналізувавши туристичні відвідування музеїв, можна зробити висновок, що фактично всі музеї характеризуються поступовим коливання кількості відвідувачів (таблиця 1).

Таблиця 1

**Показники відвідуваності найбільш популярних музейних локацій США
у період з 2012 по 2019 рік (млн. осіб)**

№	Назва музею та розташування	Кількість відвідувачів								Загальна к-ть відвідувачів (2012-2019 рр.)	Середня к-ть відвідувачів (2012-2019 рр.)
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
1	Національний музей природознавства, Вашингтон	7,6	8,0	7,3	6,9	7,1	6,0	4,8	4,2	51,9	6,5
2	Національний музей авіації і космонавтики США, Вашингтон	6,8	6,9	6,7	6,9	7,5	7,0	6,2	3,2	51,3	6,4
3	Музей мистецтва Метрополітен, Нью-Йорк	6,1	6,3	6,2	6,3	6,7	7,0	7,4	6,8	52,7	6,6
4	Американський музей природознавства, Нью-Йорк	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	40,0	5,0
5	Національний музей історії Америки, Вашингтон	4,8	4,9	4,0	4,1	3,8	3,8	4,1	2,8	32,3	4,0
6	Національна галерея мистецтва, Вашингтон	4,2	4,1	3,9	4,1	4,3	5,2	4,4	4,0	34,4	4,3
7	Музей природознавства Х'юстона	2,2	2,1	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,0	17,9	2,2
8	Центр науки Каліфорнії, Лос-Анджелес	2,0	2,6	2,6	2,6	2,0	2,1	2,5	2,2	18,7	2,3
9	Музей сучасного мистецтва, Нью-Йорк	2,8	2,8	3,0	3,0	2,9	2,7	2,8	2,0	21,9	2,7
10	Музей науки, Бостон	1,5	1,4	1,4	1,9	1,5	1,4	1,4	1,4	11,6	1,4
11	Музей науки та промисловості, Чикаго	1,5	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5	1,4	11,7	1,4
12	Інститут мистецтва, Чикаго	1,4	1,5	1,4	1,5	1,8	1,6	1,6	1,6	12,6	1,5
13	Каліфорнійська академія наук, Сан-Франциско	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3	11,0	1,3
14	Центр Стівена Удвара-Гезі, Вашингтон	1,4	1,3	1,3	1,6	1,6	1,6	1,5	1,3	11,6	1,4
15	Меморіальний музей Голокосту, Вашингтон	1,4	1,4	1,6	1,6	1,6	1,7	1,6	1,6	12,5	1,5
16	Музей Гетті, Лос-Анджелес	1,3	1,4	1,4	1,6	1,6	1,4	1,5	1,4	11,6	1,4
17	Музей природи та науки, Денвер	1,2	1,3	1,4	1,7	1,9	1,3	1,4	1,5	11,7	1,4
18	Музей природної історії ім. Філда, Чикаго	1,2	1,3	1,2	1,4	1,6	1,8	1,5	1,5	11,5	1,4

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Провівши детальний аналіз, вісімнадцяти музеїв з понад мільйоном відвідувачів на рік, ми виявили, що наприкінці 2018 року Музей авіації та космонавтики США почав реконструкцію, яка триватиме ще сім років. Це призвело до того, що кількість відвідувачів зменшилася у 2019 році на 48,4% у порівнянні з 2018 роком, коли відвідуваність становила 6,2 млн осіб.

Досліджуючи музейні локації США очевидно, що найбільш відвідувані музеї, розташовані у великих містах країни. Проаналізувавши розподіл музеїв відповідно до міст (рисунок. 1.), можна впевнено стверджувати, що лідером по кількості найпотужніших музеїв є Вашингтон, в якому сконцентровано 33% музейних локацій від загальної кількості, натомість найменша кількість музеїв – у Бостоні, Денвері, Х'юстоні та Сан-Франциско по 6% – від загальної кількості.

Після ґрунтовного аналізу туристично-розважальних прибуттів до Вашингтону, а саме – округ Колумбія, простежується зниження відвідуваності в період з 2018 по 2019 рік. Дана тенденція зображена на (рисунок 2). Зазначимо, що у перелік найбільших музейних локацій США увійшло шість музеїв Вашингтону.

Деякі з них, а саме – Національний музей авіації та космонавтики США, Національний музей природознавства і Національний музей історії Америки – у системі управління та обліку перейшли від ручних лічильників до

автоматизованої системи для оцінки поточної та річної відвідуваності [12].

В цілому перехід на автоматизований підрахунок негативно вплинув на остаточні статистичні дані. У Національному музеї природознавства, кількість відвідувачів скоротилася на 12,5%. А в Національному музеї історії Америки, за 2018-2019 роки кількість відвідувачів зменшилася на 31,7%. Безперечно, впровадження автоматизованої системи оцінки річної відвідуваності не впливає на кількість туристів, що прибули до музею, проте в ході переходу корекція статистичних даних не відбулась у напрямку зростання, очевидно, що автоматизований облік в системі стратегічного управління музеєм є більш точним та об'єктивним, що безперечно відобразиться на ефективності роботи закладу.

Окрім вже вище згаданих музеїв у столиці США незначне зменшення кількості відвідувачів спостерігається у Національній галереї мистецтв на 7,4%, у Центрі Стівена Удваргазі на 13% та у Меморіальному музеї Голокосту на 3%.

Аналогічною є і ситуація у Нью-Йорку. Всього у рейтингу є три музейних локації міста, які в сумі за 2019 рік принесли 13,8 млн відвідувань (таблиця 1), що складає 30% від загальної кількості по регіону.

З майже 6,8 мільйонами відвідувань в 2019 році Музей мистецтва Метрополітен знизився на 8%, але як і раніше зберігає свої лідируючі позиції найбільш відвідуваного – в

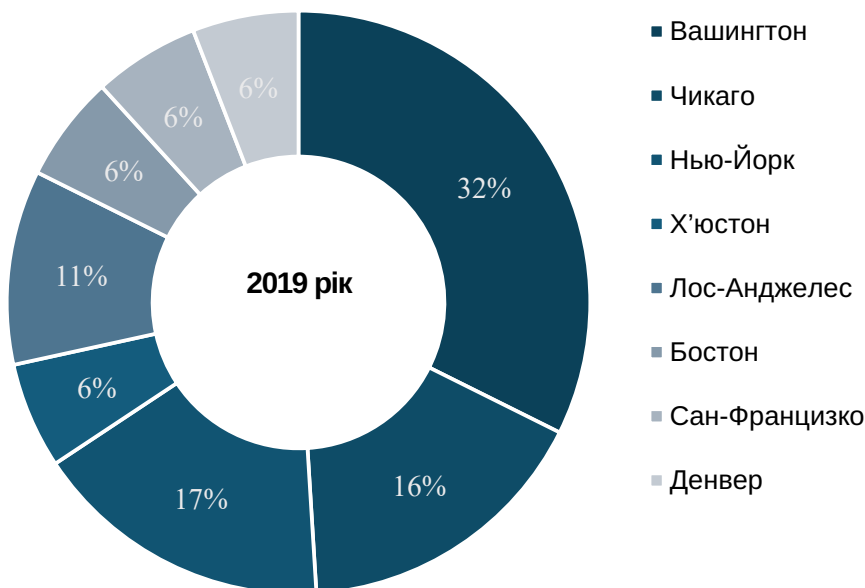


Рис. 1. Розподіл найбільш відвідуваних музеїв США по містах

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 12; 13]

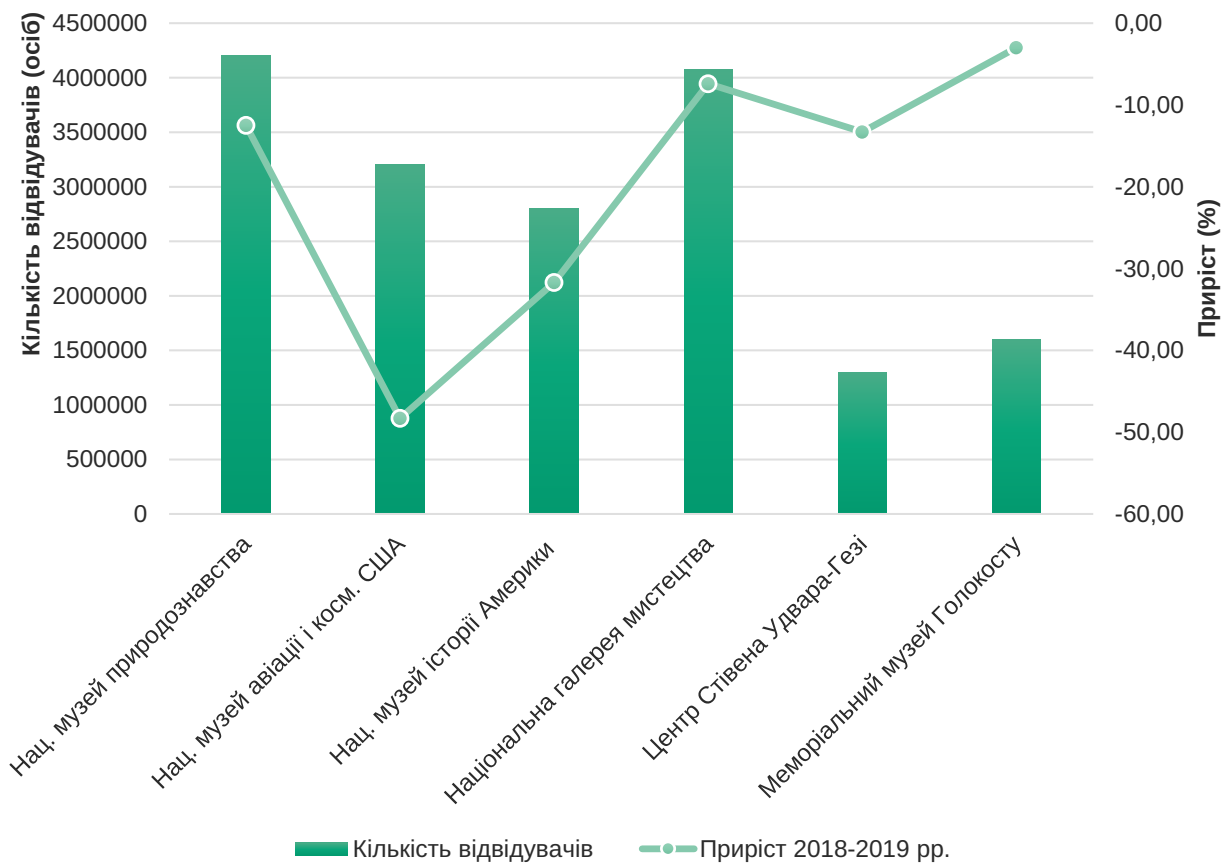


Рис. 2. Відвідуваність та приріст у музеях Вашингтона (2019 рік)

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 12; 13]

США і третього за відвідуваністю в світі [5]. Зниження відвідуваності в музеї Метрополітен – це історія тимчасової виставки, яка в системі управління була домінантною та перетягнула на себе головну увагу. Виставка «Небесні тіла: мода і католицька уява» в 2018 році досягла найвищого рівня відвідуваності серед всіх спеціальних виставок в історії музею: близько 1,7 мільйона відвідувань, що склало 23% від загальної кількості відвідувачів.

У Музеї сучасного мистецтва падіння відвідуваності на 28% в 2019 році пов'язане з тим, що певну частину року музей був закритий для збільшення додаткових площ розширення.

У Нью-Йорку в травні 2019 року на музейний ринок з агресивною маркетинговою стратегією увійшов новий Музей Статуї Свободи, який незабаром за прогнозами може потрапити в топ-20. Враховуючи те, що щорічно близько 4,5 мільйони осіб використовують паром, щоб оглянути славнозвісну Статую Свободи, можна припустити, що новостворений музей увійде до рейтингів не тільки у США, а й у всьому світу [14].

У Чикаго в Музеї науки і промисловості в 2019 році знизилася відвідуваність майже на 11% після спеціалізованих виставок. Слід зауважити, що додаткові спеціалізовані виставки тривали з травня 2018 по січень 2019 року та вимагали додаткових оплати, від 14 до 19 доларів до загальної вартості квитка в музей [12]. Очевидно, що переважна частка відвідувачів здійснила огляд у 2018 р.

Варто зазначити, що до 2019 року середня кількість відвідувачів музею становила 1,48 млн відвідувачів, проте зниження кількості туристично-пізнавальних прибуттів у 2019 році відбулося в межах статистичних похибок.

У Каліфорнійському науковому центрі в Лос-Анджелесі відвідуваність знизилася на 13% у 2019 році (таблиця 1), після великого успіху виставки «Цар Тутанхамон: Скарби золотого фараона». Експозиції з дев'яти галерей знаменували сторіччя відкриття знаменитої гробниці і включали мультимедійні функції, такі як 3D-сканування артефактів.

Висновки. Отже, музеї в США є домінантами культурного туризму. Вони створю-

ють особливий культурно-туристичний продукт, сприяючи при цьому створенню нових цікавих пропозицій для різних цільових аудиторій, формуючи та підвищуючи привабливість музейних брендів. Цілком природньо, що відвідуваність музеїв з року в рік змінюється. На ринку музейних послуг США це в основному пов'язано з конкурентними стратегіями на майбутнє, а саме тимчасовими виставками, експозиційними блокбастерами та іншими унікальними програмами, які викликають дуже різноманітні коливання відвідуваності. Проте не дивлячись на значну амплітуду відвідуваності, стратегічна мета в управлінні відвідуваністю музеями передбачає: збільшення капіталізації послуг, впровадження електронного квитка, розширення асортименту тематичних виставок та ширшого використання технології візуальної присутності.

Провівши комплексний аналіз, зазначимо, що сучасного туриста цікавлять нові та нестандартні погляди та підходи до експозицій або всесвітньо відома класика. Динаміка пізнавальних потоків продемонструвала значну вагу музейних комплексів як самостійних генераторів доданої вартості. На загал варто відзначити, що за досліджуваний період з 2012 по 2019 рік вісімнадцять кращих музеїв, відвідало майже 427 млн. осіб, понад 45 млн. з яких припало на останній рік, який хоча і був гірший за попередні, але на це є об'єктивні причини та усвідомлені дії, які в майбутньому мають принести зростання та відповідно прибутковість від туристично-пізнавальних прибуттів. Кожен музей, що увійшов до переліку найбільш відвідуваних, музейних локацій США має всі перспективи для успішної та довготривалої промоції туристичної привабливості.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вайдагер Ф. Загальна музеологія. Львів : Літопис, 2005. 628 с.
2. Маньковська Р. Музеї як складова історико-культурного туризму. *Історикокультурний туризм: український та світовий досвід*. Зб. матеріалів Міжнар. наук. конф. / Редкол. : О.П. Реєнт, В.П. Капелюшний, ін. Київ: «Фоліант», 2019. С. 35–47.
3. Романуха О. М. Розвиток музейної справи як фактор активізації міжнародного туризму. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини* : міжнар. конф. Миколаїв : МНУ, 2015. С. 79-83.
4. Рутинський М. Й., Стецюк О. В. Музеезнавство: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 428 с.
5. Currid-Halkett E. The Warhol Economy: How Fashion, Art, and Music Drive New York City / Elizabeth Currid-Halkett. Princeton: Princeton university press, 2009. 258 p.
6. Ferrary S., Gilli M. From the museums of objects to the virtual museums: An Opportunity for local tourism development. *New Business Opportunities in the Growing E-Tourism Industry*. NY: IGI Global, 2015. P. 255-272.
7. International Tourism Highlights, 2020 Edition. 2021. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422456>. (дата звернення: 29.01.2026)
8. International Visitors to the United States. National Travel and Tourism Office, U.S. Department of Commerce. <https://travel.trade.gov/research/programs/i94/>. (дата звернення: 26.01.2026)
9. Lewis G. *Museum: cultural institution* / Geoffrey D. Lewis. 2021. URL: <https://www.britannica.com/topic/museum-cultural-institution#ref76500> (дата звернення: 16.01.2026)
10. Marc Sklar M. Museum Will Remain Open With Phased Gallery Closings. 2018. URL: <https://airandspace.si.edu/newsroom/press-releases/smithsonians-national-air-and-space-museum-begin-seven-year-renovation>. (дата звернення: 2.02.2026)
11. Institute of museum and library services. Museum Data Files, FY 2019. URL: https://www.imls.gov/sites/default/files/museum_data_file (дата звернення: 8.01.2026)
12. Reporting TEA DIVISIONS for the period 2012-2019. URL: <https://www.teaconnect.org/tea-theme-museum-index> (дата звернення: 28.01.2026)
13. "Tourism in the United States." U.S. Department of Commerce, International Trade Administration. URL: <https://www.trade.gov/tourism-united-states>. (дата звернення: 9.01.2026)
14. William, C. Gartner. Rural tourism development in the USA. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com>. (дата звернення: 22.01.2026)
15. World exhibition catalog. The Reports closed exhibition. 2019. URL: <https://www.vam.ac.uk/exhibitions> (дата звернення: 23.01.2026)

REFERENCES:

1. Vaidaher F. (2005) *Zahal'na muzeolohiya [General Museology]*. Lviv: Litopys, 628 p. (in Ukrainian)
2. Mankovska R. (2019) *Muzeyi yak skladova istoryko-kul'turnoho turyzmu [Museums as a component of historical and cultural tourism]*. *Istorykokul'turnyy turyzm: ukrayins'kyi ta svitovyy dosvid – 2019: Zb. materialiv Mizhnar. nauk. konf. (Kiev) (Redkol. : O.P. Reyent, V.P. Kapelyushnyy)*, Kiev: Foliant, pp. 35-47. (in Ukrainian).
3. Romanukha O. M. (2015) *Rozvytok muzeynoyi spravy yak faktor aktyvizatsiyi mizhnarodnoho turyzmu [Development of museum business as a factor in activating international tourism]*. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny – 2015: Mizhnar. konfer. Mykolaiv: MNU*, pp. 79-83. (in Ukrainian).
4. Rutynskiy M. Y., Stetsyuk O. V. (2008) *Muzeyeznavstvo: navch. posib. [Museology]*. Kyiv: Znannya, 428 p. (in Ukrainian)
5. Currid-Halkett E. *The Warhol Economy: How Fashion, Art, and Music Drive New York City* / Elizabeth Currid-Halkett. Princeton: Princeton university press, 2009. 258 p.
6. Ferrary S., Gilli M. *From the museums of objects to the virtual museums: An Opportunity for local tourism development // New Business Opportunities in the Growing E-Tourism Industry*. NY: IGI Global, 2015. pp. 255-272.
7. *International Tourism Highlights, 2020 Edition*. 2021. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422456>. (accessed January 29, 2026)
8. *International Visitors to the United States*. National Travel and Tourism Office, U.S. Department of Commerce. <https://travel.trade.gov/research/programs/i94/>. (accessed January 26, 2026)
9. Lewis G. *Museum: cultural institution* / Geoffrey D. Lewis. 2021. URL: <https://www.britannica.com/topic/museum-cultural-institution#ref76500> (accessed January 16, 2026)
10. Marc Sklar M. *Museum Will Remain Open With Phased Gallery Closings*. 2018. URL: <https://airandspace.si.edu/newsroom/press-releases/smithsonians-national-air-and-space-museum-begin-seven-year-renovation>. (accessed February 2, 2026)
11. *Institute of museum and library services. Museum Data Files, FY 2019*. URL: https://www.imls.gov/sites/default/files/museum_data_file (accessed January 8, 2026)
12. *Reporting TEA DIVISIONS for the period 2012-2019*. URL: <https://www.teaconnect.org/tea-theme-museum-index> (accessed January 28, 2026)
13. *"Tourism in the United States."* U.S. Department of Commerce, International Trade Administration. URL: <https://www.trade.gov/tourism-united-states>. (accessed January 9, 2026)
14. William, C. Gartner. *Rural tourism development in the USA*. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com>. (accessed January 22, 2026)
15. *World exhibition catalog. The Reports closed exhibition*. 2019. URL: <https://www.vam.ac.uk/exhibitions> (accessed January 23, 2026)

Дата надходження статті: 01.03.2026

Дата прийняття статті: 17.03.2026

Дата публікації статті: 23.03.2026