

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-49>

УДК 069:005.57

КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ МУЗЕЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

COMMUNICATION IN THE MUSEUM MANAGEMENT SYSTEM

Паулик Алла Ярославівна

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

Жеребак Оксана Василівна

асистент,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3721-8948>

Paulyk Alla, Zherebak Oksana

Mukachevo State University

Стаття присвячена висвітленню актуальних питань управління музейними установами. Обґрунтовано унікальність музейних установ пріоритетом науково-дослідницької діяльності, унікальністю колекцій та специфікою управління ресурсами. Закцентовано увагу на вкладі музеїв в розвиток окремих галузей економіки, зокрема туризму, рекреації та індустрії гостинності. Особлива увага приділена комунікаціям як ключовому елементу ефективної системи управління: проаналізовано соціальний та економічний підходи, види внутрішніх та зовнішніх комунікацій, їх класифікацію за способом подання, напрямом, сферою, метою, цільовою аудиторією та каналами передачі інформації. Детально розглянуто внутрішні комунікації, спрямовані на підвищення продуктивності праці та ефективності реалізації стратегічних рішень, а також зовнішні комунікації, що формують довіру громадськості, органів влади, ЗМІ, партнерів і спонсорів.

Ключові слова: музейний менеджмент, комунікації, музейна установа, музейні комунікації, зовнішня комунікація, внутрішня комунікація, комунікаційний процес.

The article is devoted to the study of the features of the activities of museum institutions and their significant contribution to the development of tourism, recreation and the hospitality industry. It is shown that museums form unique cultural and educational products and services that enrich the tourist market, create additional value for visitors and contribute to increasing the attractiveness of territories for recreation and cultural consumption. The specifics of museum management are determined, which significantly differs from the management of commercial enterprises due to the priority of scientific and research activities, the non-commercial nature of operation and the uniqueness of collections and museum institutions. The main objects of museum management are considered, including human resources, material, financial and technical potential, marketing activities and communications, and the features of assessing the value of museum collections and the complexity of comparing individual objects are also emphasized. Special attention is paid to communications as a key tool of an effective museum management system. The social and economic approaches to defining the category of "communication" are analyzed, their role in consolidating participants, organizing interaction and managing the transfer of information both within the institution and in interaction with the external environment is highlighted. Internal communications aimed at increasing labor productivity and the effectiveness of implementing strategic decisions are considered in detail, as well as external communications that form the trust of the public, authorities, the media, partners and sponsors. The classification of communications is given by the method of presentation, direction of interaction, sphere, purpose, target audience and channels of information transmission. The importance of the two-way communication process as the basis for the exchange of knowledge, experience, ideas and emotions, which ensures effective interaction between staff, visitors and partners, is emphasized. It is highlighted that the formation of a museum management system taking into account communication features contributes to the implementation of strategic objectives of museums, increasing their competitiveness and role in the cultural and tourist development of the region.

Keywords: museum management, communications, museum institution, museum communications, external communication, internal communication, communication process.



Постановка проблеми. Відродження країни неможливе без розуміння та усвідомлення історичних аспектів розвитку країни та формування нації. Важлива роль у даному процесі відводиться музейним установам. Музейні установи – це особливий вид організації, діяльність якої, зазвичай, носить некомерційний характер, основна особливість якої полягає не лише у формуванні комплексу послуг, пов'язаних з збереженням історико-культурної спадщини, а й здійсненні науково-дослідної діяльності. У процесі забезпечення ефективної діяльності музейних установ не аби яку роль відіграє музейний менеджмент, який спрямований на підвищення якості музейного обслуговування, управління персоналом, формування ефективної організаційної структури з урахуванням основних тенденцій та новітніх інструментів що пропонує сучасний музейний менеджмент. Комунікації виступають фундаментальним інструментом у системі музейного менеджменту. Проте, як свідчить практика, комунікації як інструмент музейного менеджменту часто недооцінюються, що призводить до знецінення ролі комунікаційних процесів та зниження ефективності менеджменту в цілому. Використання комунікаційного інструментарію є важливою передумовою формування ефективної системи менеджменту музейної установи, здатної адаптуватись до викликів сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика ефективного функціонування музейних установ на основі формування ефективної системи музейного менеджменту є надзвичайно актуальною в умовах сьогодення та привертає неабиякий інтерес у дослідників різних напрямів. Особливості функціонування системи менеджменту музейної установи у своїх працях досліджували О. Мілашовська, К. Хаустова [3], М. Белікова [1] спрямувала наукові зусилля на дослідження сучасних тенденцій музейного менеджменту, ролі науково-дослідницької діяльності на діяльність музеїв, розширенню спектру послуг для відвідувачів та формуванню конкурентоспроможності музеїв. Дяченко Т. [4] дослідила місце та роль комунікацій у системі менеджменту організацій. С. Назаренко [5] спрямував свої наукові зусилля на вивчення внутрішніх комунікацій та їх вплив на ефективність діяльності організації. Разом з тим недостатня увага приділена дослідженню окремих елементів системи музейного менеджменту та комунікаціям, зокрема.

Постановка завдання: дослідити особливості формування комунікацій та їх роль та місце у системі музейного менеджменту. Вивчити особливості формування ефективних комунікацій у сучасному музейному менеджменті.

Вклад основного матеріалу дослідження. Діяльність музейних установ робить вагомий вклад у розвиток туризму, рекреації та індустрії гостинності створюючи унікальні послуги, формуючи та збагачуючи продукт що пропонує ринку відповідна галузь. Музейний менеджмент суттєво відрізняється від менеджменту інших підприємств, діяльність яких носить комерційний характер. Суттєвою відмінністю між музейними установами та підприємствами які створюють й надають послуги є те, що невід'ємним елементом діяльності музейних установ є науково-дослідний напрям та некомерційний характер діяльності [1]. Важливо наголосити, що науково-дослідницька діяльність є пріоритетною для більшості музейних установ. Саме ці особливості зумовлюють вплив на формування системи музейного менеджменту та особливості функціонування окремих його підсистем.

В широкому розумінні музейний менеджмент розглядається як система теоретичних та практичних знань з управління музеєм, персоналом музею та всіма видами діяльності музею [2]. Об'єктами менеджменту при цьому будуть людські ресурси, а потенціал, матеріальні та фінансові ресурси, технічний потенціал, маркетингова діяльність, комунікації. О. Мілашовська та К. Хаустова наголошують на унікальних характеристиках об'єктів музейного менеджменту, а саме: унікальність колекцій та зібрань, що вимагає різних підходів до оцінювання та порівняння об'єктів, складність економічного оцінювання цінності експонатів музейної установи, унікальність кожної окремо взятої музейної установи [3].

Особлива роль у процесі формування системи музейного менеджменту відводиться комунікаціям. Комунікації в сучасних умовах є невід'ємною частиною системи музейного менеджменту а не допоміжним інструментом діяльності музейної установи. Сучасна наука пропонує різні підходи до трактування категорії «комунікації»: лінгвістичний, філософський, психологічний, економічний, соціальний. З точки зору формування ефективної системи музейного менеджменту найбільший науковий інтерес викликає соціальний та економічний підходи. У межах соціального підходу комунікації розглядаються як процес

обміну інформацією, який сприяє консолідації учасників і забезпечує їхню взаємодію та взаємну підтримку. Економічний підхід розглядає комунікації як управлінський інструмент, за допомогою якого здійснюється передача інформації визначеному колу осіб як усереднені організації, так і поза її межами [4].

В музейній установі широко застосовуються два основні види комунікацій: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні комунікації – це міжособистісні та групові взаємодії з метою обміну інформацією задля успішної реалізації управлінських рішень в музейній установі. Система внутрішніх комунікацій формується з метою є інформування та залучення співробітників музейної установи до такої співпраці, яка дасть можливість підвищити продуктивність праці та ефективність реалізації стратегії установи [5].

Зовнішні комунікації – це обмін інформацією між музеєм та елементами зовнішнього середовища функціонування музейної установи, а саме: органи влади, наукові установи, засоби масової інформації, навчальні заклади, відвідувачі, громадськість, партнери та інші. Створення ефективної системи

зовнішніх комунікацій дає можливість музейній установі формувати довіру, залучати громадськість, органи влади, ЗМІ в діяльність музею, підвищити його конкурентоздатність.

Система музейного менеджменту для забезпечення ефективної діяльності музейної установи використовує широкий арсенал комунікацій, класифікація яких подана в таб.1

Досліджуючи комунікацій в системі музейного менеджменту слід звернути увагу на комунікаційний процес, як послідовність дій, через які відбувається передача інформації від одного учасника до іншого з метою обміну знаннями, досвідом, ідеями чи емоціями. У музейному менеджменті він особливо важливий для ефективної взаємодії між персоналом, відвідувачами, партнерами та громадськістю.

Використовуючи комунікації, слід враховувати їх особливості в музейному менеджменті. Комунікація, зазвичай, є двосторонньою, тобто відвідувач музею є не лише

Висновки. Зростання інтересу до діяльності музейних установ, з врахуванням їх ролі культурному житті країни, розвитку окремих галузей економіки виникає потреба у формуванні ефективної системи музейного менедж-

Таблиця 1

Класифікація комунікацій в музейному менеджменті

Ознака класифікації	Вид комунікації
За способом подання	Усна
	Письмова
	Візуальна (аудіовізуальна)
За напрямом взаємодії	Субординаційна
	Реординаційна
	Координаційна
За сферою взаємодії	Формальна
	Неформальна
	Спрямована на зовнішнє середовище
	Спрямована на внутрішнє середовище
За метою	Стимулююча
	Інформуюча
	Роз'яснювально-інструктуюча
За цільвою аудиторією	З відвідувачами
	З партнерами та спонсорами
	З владою та громадськістю
За каналами передачі інформації	Традиційна
	Цифрова
	Особиста

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

менту. Музейний менеджмент відрізняється від комерційного пріоритетом науково-дослідницької діяльності та унікальністю колекцій, що впливає на управління ресурсами та організацією процесів. Важливим елементом музейного менеджменту є комунікації, які в

музеях виступають ключовим інструментом забезпечення взаємодії між персоналом, відвідувачами та партнерами, а ефективний комунікаційний процес сприяє реалізації стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності музейної установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Белікова М.В. (2017) Сучасні тенденції музейного менеджменту в Україні Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського № 17, 2017 <http://global-national.in.ua/component/content/category/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2>
2. Паулик, А., Феєр, О., & Штерр, Д. (2024). Особливості сучасного музейного менеджменту. *Економіка та суспільство*, (69). вилучено із <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5187>
3. Мілашовська О., Хаустова К. (2022). Особливості менеджменту в музейній справі. *Економічний простір*, (180), с. 144-147. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-23> <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1127>
4. Дяченко, Т., & Франовська, В. (2020). Місце і роль комунікацій у системі менеджменту організацій. *Економічний простір*, (153), 7-10. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-1>
5. Назаренко, С., & Матюшенко, Н. (2023). Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>
6. Швед, В., Євась, Т., & Зубач, В. (2025). Сутність і функції комунікації в менеджменті: класифікація як інструмент управління взаємодією та рішеннями. *Економіка та суспільство*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-78>

REFERENCES:

1. Bielikova M.V. (2017) Suchasni tendentsii muzeinoho menedzhmentu v Ukraini [Such Current Tendencies of Museum Management in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky Mykolaivskiy 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]
2. Paulyk, A., Feier, O., & Shterr, D. (2024). Osoblyvosti suchasnoho muzeinoho menedzhmentu. [Features of modern museum management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69). vylucheno iz <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5187> [in Ukrainian]
3. 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]
4. Diachenko, T., & Franovska, V. (2020). Mistse i rol komunikatsii u systemi menedzhmentu orhanizatsii [The place and role of communications in the management system of organizations]. *Ekonomichnyi prostir*, (153), 7-10. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-1> [in Ukrainian]
5. Nazarenko, S., & Matiushenko, N. (2023). Vplyv vnutrishnikh komunikatsii na efektyvnist diialnosti pidpriemstv. [The impact of internal communications on the efficiency of enterprises' activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> [in Ukrainian]
6. Shved, V., Yevas, T., & Zubach, V. (2025). Sutnist i funksii komunikatsii v menedzhmenti: klasyfikatsiia yak instrument upravlinnia vzaiemodiieiu ta rishenniamy [The essence and functions of communication in management: classification as a tool for managing interaction and decisions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-78> [in Ukrainian]

Дата надходження статті: 15.03.2026

Дата прийняття статті: 02.04.2026

Дата публікації статті: 06.04.2026