

УДК 658.3:005.95

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-23>**Мілашовська О.І.**доктор економічних наук, професор,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2381-7534>**Хаустова К.М.**кандидат економічних наук, доцент,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3062-918X>**Milashovska Olha, Khaustova Ksenya**
Mukachevo State University

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В МУЗЕЙНІЙ СПРАВІ

Стаття присвячена дослідженню теоретичних засад та визначенню специфічних особливостей музейного менеджменту у контексті сучасних викликів. Зазначено, що на сучасному етапі соціально-економічних та культурних трансформацій, які впливають на процеси формування, розвитку та ефективного функціонування музейних установ актуалізуються проблеми їх ефективного менеджменту. Визначено, що музейний менеджмент являє собою 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 випливають. На основі проведених досліджень охарактеризовано специфічні риси музею як об'єкту менеджменту, виокремлено основні та специфічні функції менеджменту в музейній справі у контексті сучасних тенденцій розвитку галузі.

Ключові слова: менеджмент, музей, музейний менеджмент, функції менеджменту, потенціал музейного закладу.

FEATURES OF MANAGEMENT IN THE MUSEUM

The article is devoted to researching the theoretical foundations and defining specific features of museum management in the context of modern challenges. At the current stage of socio-economic and cultural transformations, which affect the processes of formation, development and effective functioning of museum institutions, the problems of their effective management are actualized. It has been proven that the development of museums in Ukraine requires experienced top and middle managers who are able to ensure the effective functioning and long-term survival of the institution in the conditions of rapid transformational changes. It was determined that museum management is a specific direction of management, which includes the theory and practice of managing the potential of the museum and its staff for the realization of its mission in the long term and the current goals arising from it. The main (planning, organization, motivation, control) and specific functions of management in museum work have been highlighted in the context of modern trends in the development of the cultural industry. Today, the processes of managing are required not only to concentrate in internal environment, but also building effective communications and, to some extent, business relations with agents of the external environment, namely business representatives, local authorities, international organizations, financial institutions and scientific community. On the basis of the conducted research, the specific features of the museum as a management object have been characterized, which primarily consist in the uniqueness of the exhibition potential and the role of each museum in preserving the historical heritage and cultural heritage of the state, region, and individual territories. The article concludes that the peculiarities of museum management consist in taking into account the uniqueness of each museum institution, which leaves its mark on the processes of implementing classic administrative procedures, setting goals for its development and effective realization of the existing potential.

Keywords: management, museum, museum management, management functions, potential of the museum institution.

JEL classification: M10, L22, L82

Постановка проблеми. Попри певні кроки, здійснені в напрямку підтримки і розвитку української культури на державному й регіональному рівнях та визначену роль музеїв у цьому контексті, потенціал розвитку музеїв як важливих осередків історичного досвіду, основ самобутньої культури та центрів туристичних маршрутів в Україні реалізовано не повною мірою.

Нинішній стан розвитку багатьох суб'єктів господарювання музейної галузі фахівці одноставно визначають як кризовий. Таке становище зумовлено багатьма об'єктивними причинами, серед яких брак державного фінансування та інвестицій у розвиток музейних об'єктів та мереж, політичні та соціальні конфлікти, залишковий принцип фінансування розвитку культурної спадщини, що практикувався останніми десяти-

тиліттями. Разом з цим, однією з внутрішніх проблем розвитку музеїв є також брак ефективних управлінців та недостатньо розвинута теорія і практика музейного менеджменту, що є важливим драйвером розвитку й адаптації об'єктів соціальної та культурної сфери у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновниками сучасних шкіл наукового менеджменту, серед яких Анрі Файоль, Фредерік Тейлор, Генрі Форд, Елтон Мейо та багато інших науковців зі світовим ім'ям розроблено загальні принципи, методи та функції менеджменту, що є актуальними для організацій всіх сфер господарської діяльності. Різні аспекти менеджменту музейних установ розглядалися у працях багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Рутинський М. Й., Ключко Ю. М., Міненко Л., Салата О. О. та інші.

Попри певну розроблену наукову базу, не можемо погодитися з думкою Рутинського М. Й., що «Сьогодні в Україні бракує досвідчених менеджерів вищої та середньої ланок управління музейними установами та їх об'єднаннями, які займалися б розробкою і втіленням у життя довготермінових стратегій розвитку й комерційної прибутковості музеїв, поповнення їх колекцій, проведення публічної діяльності й участі у глобальних системах соціальної комунікації. Існує проблема укомплектування штату музейних керівників менеджерами нових підрозділів: розвитку, маркетингу, PR і реклами» [1, с. 260]. Саме ці аспекти потребують додаткових досліджень та визначають актуальність проблем розвитку теорії і практики менеджменту у музейній справі.

Метою написання статті є дослідження теоретичних засад та визначення специфічних особливостей менеджменту у сфері музейної справи у контексті сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Термін «менеджмент» походить з англійської мови (management) і є похідним від «manage», що в перекладі означає «упоратись з чимось», «очоловати», «управляти», «керувати», «бути здатним». Дане поняття є загальним та має широку сферу інтерпретації, у зв'язку з чим існує багато наукових підходів, визначень і тлумачень.

У наукових колах менеджмент розглядають у таких аспектах:

1) як процес, що полягає у формуванні організації та цілеспрямованому управлінні її ресурсами через реалізацію відповідних управлінських функцій (планування, організації, мотивації та контролю);

2) як система управління, яка дозволяє ефективно розподіляти управлінські роботи в межах організації та консолідувати зусилля всіх її членів на досягненні організаційних цілей і планів;

3) як управлінський потенціал, тобто сукупність спеціально підготовлених людей (менеджерів), що завдяки наявним компетенціям та ефективній командній роботі здатні своєчасно реагувати на ринкову кон'юнктуру та вплив зовнішнього середовища і адаптувати організацію до нових умов;

4) як мистецтво управління, що дозволяє організації виживати та ефективно розвиватися у межах своєї галузі.

На думку науковців В. В. Дергачової, К. О. Кузнецова та З. В. Григорової, «Менеджмент – це раціональний спосіб управління підприємствами (фірмами); управління зорієнтований на отримання прибутку; діяльність пов'язана з наглядом, яка використовує особливі форми організації праці, договірні та контрактні стосунки між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо» [2, с. 3].

З точки зору наукового підходу менеджмент – це вміння та здатність використовувати об'єктивні закони і закономірності, що діють у визначеній специфічній сфері наукової діяльності для досягнення цілей розвитку і функціонування в умовах найбільш ефективного використання ресурсів.

Варто зазначити, що попри те, що на практиці поняття «менеджмент» і «управління» сприймаються як синоніми, є певні відмінності у їх застосуванні

стосовно об'єкта управління та цілей його функціонування. Тобто, управління може стосуватися широкого кола об'єктів та цілей, а саме державного, регіонального управління, управління громадськими і некомерційними організаціями, релігійними спільнотами, політичними партіями у відповідності до загальних цілей та функцій, з метою яких вони створені. Термін «менеджмент» використовується переважно коли йдеться про організації, які функціонують у ринковому середовищі та орієнтовані серед іншого на забезпечення економічного ефекту. У цьому контексті спеціалісти зауважують, що «сучасний менеджмент ґрунтується на таких постулатах:

– зовнішнє середовище організації надзвичайно мінливе;

– для ефективного менеджменту необхідне постійне вивчення ринку (попиту, пропозиції, споживання);

– менеджмент повинен використовувати інструменти маркетингу і прогнозування;

– менеджмент повинен базуватися на всебічному аналізі інформації;

– менеджмент повинен орієнтуватися на виробництво продукції з мінімальними витратами, а її реалізацію з максимальним прибутком;

– менеджмент повинен враховувати підходи соціології та психології для розкриття особистих якостей працівників, їх здібностей, накопичувати нові знання і використовувати їх у практичній діяльності» [3, с. 11].

Розглядаючи сучасний музей як об'єкт управління варто підкреслити деякі його специфічні риси, що визначають певні особливості в управлінні та дозволяють застосовувати перехідний контекст терміну від «управління» до «менеджменту». Зокрема, згідно визначення, поданого в українському тлумачному словнику, музей – це соціокультурний інститут, культурно-освітній та науково-дослідний заклад, що збирає, вивчає, експонує та зберігає пам'ятки матеріальної й духовної культури, природничо-наукові колекції тощо [4].

Ключко Ю. М., формулює місію сучасного музею як «діяльність, що спрямована на збереження і передачу наступним поколінням культурного досвіду і гуманістичних традицій людства, формування ціннісних, моральних, світоглядних установок, виходячи із принципу толерантності до природного, етнічного, культурного і релігійного різноманіття світу, а також розвиток творчого потенціалу особистості шляхом використання специфічних форм освітньої роботи і можливостей музею як унікального носія історико-культурної пам'яті людства, що закодована в автентичних об'єктах культурної спадщини» [5, с. 45].

З огляду на суттєву роль музеїв в соціальних, освітніх та культурних процесах країни, більшість з них формуються та функціонують в умовах державного фінансування, підтримки громадських організацій, спонсорів та меценатів. У цьому аспекті, стосовно організації діяльності музею більш актуальним є термін «управління». Проте, в умовах сьогодення сучасні музеї все частіше стають суб'єктами ринкової економіки, що розкриває перед ними додаткові можливості щодо розвитку, адаптації в умовах сучасних інноваційних трансформацій, залучення більш широкого кола відвідувачів та можливостей для пошуку додаткових джерел фінансування. У цьому контексті музейна

діяльність набуває нових ринкових рис, а сам музей стає важливим суб'єктом економічного та соціального розвитку на території його локації.

Сучасні музеї набувають іншого змісту і форми, вони стають центрами освіти, комунікації, культурної інформації і творчих інновацій. У контексті загальнокультурних змін трансформуються умови діяльності музею, зростає його роль, що визначається поворотним періодом у розвитку цивілізації, актуалізацією глобальних проблем; демократизацією суспільства, залученням до культурних процесів широких верств населення; посиленням зв'язку і взаємного впливу культури, політики, економіки [6, с. 152]. У зв'язку з цим, розвиток музеїв на сучасному етапі потребує досвідчених менеджерів вищої і середньої ланки, які здатні забезпечити ефективне функціонування та довгострокове виживання закладу в умовах швидких трансформаційних змін.

На думку Міненко Л., «На сьогодні доволі актуальними є питання підвищення рівня безпеки і збереження музейних колекцій, проблеми кадрового забезпечення та позабюджетної підтримки музеїв. Як правило їх вирішенням займаються керівники (менеджери) музейних установ, які використовуючи елементи системи музейного адміністративного менеджменту та залучаючи необхідні ресурси (зокрема, Інтернет), приймають максимально правильні управлінські рішення щодо продуктивного функціонування підвідомчих структур і дієвої співпраці з іншими музеями (у тому числі мережними) [7].

Таким чином, музейний менеджмент являє собою 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 випливають.

Об'єктом музейного менеджменту виступає його людський, технічний, ресурсний потенціал, який характеризується певними унікальними рисами, що повинні враховуватися в процесі управління. До таких рис можна віднести: «По-перше – унікальність кожного музею а також представлених колекцій створюють перешкоди для оцінки і порівняння даних об'єктів, їх стандартизації, визначення величини і меж потенціалу. По-друге – цінність музею, його експонатів а також ролі яку він виконує на тій чи іншій території не підлягає економічному виміру, а підходи до оцінки можуть бути лише суб'єктивними. По-третє – саме унікальність кожного музею не залежно від його величини, масштабів або класифікаційного підвиду є тією цінністю, що приваблює відповідне коло його відвідувачів» [8]. Тобто, музейний менеджмент окрім реалізації базових функцій управління повинен фокусуватися на унікальності кожного окремого об'єкту, забезпечувати найбільш ефективну реалізацію його наявного експозиційного потенціалу з урахування потреб збереження та розширення колекцій.

Урахування специфіки об'єкту управління визначає перелік вимог до управління у сфері музейного менеджменту, а саме поєднання професійних знань з історії, мистецтвознавства, археології з загальними навичками сучасного менеджменту, а саме умінням реалізовувати на практиці основні функції та методи менеджменту, здійснювати керівництво персоналом,

формувати ефективні системи зовнішніх комунікацій із стейкхолдерами.

З точки зору теорії менеджменту, управління будь-яким об'єктом здійснюється шляхом реалізації функцій менеджменту, а саме планування, організування, мотивації і контролю. Розглянемо ці функції більш детально з урахуванням специфіки музейного менеджменту.

Планування – центральна функція у системі управління музеєм, яка визначає перелік основних видів робіт та заходів на перспективу з подальшою розбивкою на конкретні дати, визначенням відповідальних працівників та забезпеченням необхідними ресурсами. Головна мета планування полягає у збалансуванні та узгодженні робіт з наявними ресурсами (людськими, матеріальними, часовими) та визначеними планом фінансування.

Організація – функція управління, що полягає у структуруванні роботи музею, тобто на практиці реалізовує проект управлінської на виробничій архітектури у відповідності до розмірів музею, особливостей його експозиції, технології роботи а також визначає роль і місце кожної посадової особи у процесі управління.

Мотивація – функція менеджменту, що полягає у знаходженні основних мотивів праці та впливу на них, завдяки яким керівниками досягається не тільки належна працевіддача співробітників, а й реалізовується саморозвиток трудового потенціалу працівників музею, спрямовуються їх зусилля на досягнення цілей музейної діяльності.

Контролювання – функція менеджера, яка дозволяє виявляти успішність виконання поставлених цілей та завдань, попереджувати виникнення певних проблем та оцінювати якість виконання прийнятих рішень.

Реалізація функцій менеджменту повинна здійснюватися із урахування сучасних завдань, що стоять перед музейними установами а також умовами їх розвитку. Зокрема, у контексті сучасних тенденцій важливими задачами музейного менеджменту поряд з традиційними, що охоплюють організацію музейної діяльності є такі:

- розробка стратегії фінансового забезпечення (аналіз та формування джерел наповнення бюджету музею а також раціонального розподілу фінансових потоків);

- розвиток маркетингових технологій та комунікацій;

- упровадження інновацій спрямованих на перехід від консервативних експозицій на актуальні, експресивні та емоційні осередки розвитку культури та естетичного дозвілля;

- справдження інформаційних технологій та розширення комунікацій з іншими сферами культури і бізнесу, зокрема інтегративна співпраця з туристичними агенціями, науковими установами, готельно-ресторанним, туристичним бізнесом, сферою спорту і розваг.

Музейний менеджмент сьогодні визначається як діяльність із ведення адміністративного бізнесу музею та, загалом, усієї діяльності, яка безпосередньо не пов'язана з конкретними сферами музейної роботи (збереження, дослідження та спілкування). У зв'язку з цим управління музеєм по суті охоплює завдання, пов'язані з фінансовими (облік, управлінський контроль, фінанси) та юридичними обов'язками, безпекою та утриманням, управління персоналом і маркетингом, а також стратегічними процедурами та загальним плануванням музейної діяльності.

Варто зазначити, що управління музеєм носить передусім стратегічний характер. На думку Рутинського М. Й., «Основний постулат стратегічного музейного менеджменту можна сформулювати так: виживання і розвиток музею на довготривалу перспективу залежить від здатності цього музею своєчасно передбачати зміни суспільних запитів, споживацької мотивації та ринкової кон'юнктури і відповідним чином адаптувати свою організаційно-обслуговуючу структуру і спектр номенклатури музейного продукту» [1].

Сучасні процеси глобалізації, інформатизації суспільства а також інтенсивне формування індустрії гостинності і розваг активно впливають на трансформацію сучасних музейних практик, які все більше пов'язуються не тільки з процесами збереження й інтерпретації культурної спадщини, але і намаганням сприяти розв'язанню актуальних проблем сучасності. Культурно-комунікативний підхід разом з використанням інноваційних технологій сприяли отриманню сучасним музеєм статусу культурно-розважального центру, не змінивши його історично сформований авторитет інституту, який займається збереженням, популяризацією і трансляцією соціальної і культурної пам'яті. Всі наведені аспекти вимагають певного пере-

осмислення музейної установи як об'єкту менеджменту та розробки нових методів і моделей управління, що дозволять адаптуватися до нових умов, викликів і можливостей з найбільшою користю як для кожної установи так і суспільства в цілому.

Висновки. Таким чином, особливості музейного менеджменту полягають у врахуванні унікальності кожного музейного закладу, що накладає свій відбиток на процеси реалізації класичних адміністративних процедур, постановку цілей його розвитку і ефективної реалізації наявного потенціалу. Враховуючи сучасні тенденції, важливими функціями музейного менеджменту також стають процеси управління не тільки внутрішнім середовищем, а також побудова і підтримка ефективних комунікацій та у якійсь мірі бізнес-зв'язків з агентами зовнішнього середовища, а саме представниками бізнесу, місцевої влади, міжнародними організаціями фінансовими установами й науковою спільнотою.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні актуальних моделей управління музейними установами в умовах сучасних геополітичних, соціальних, економічних змін та інноваційних трансформацій соціально-економічних систем.

Список використаних джерел:

1. Рутинський М. Й. Музеєзнавство : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 428 с.
2. Дергачова В. В., Кузнецова К. О., Григорова З. В. Теорія і концепції менеджменту : конспект лекцій з дисципліни. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.
3. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.
5. Ключко Ю. М. Місія сучасного музею у контексті освітніх проблем. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2000. № 6. С. 43–48
6. Салата О. О. Еволюція музею як соціокультурного інституту в умовах процесу глобалізації. *Сумська старовина*. 2013. № XL. С. 150–157.
7. Міненко Л. Музейний адміністративний менеджмент. URL: https://www.researchgate.net/publication/334250379_Muzejnij_administrativnij_menedzment.
8. Хаустова К. М. Удворгелі Л. І., Чорій М. В. The potential of museums in the context of international tourism development. *Економіка і суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-75>.

References:

1. Rutynskyy M. Y. (2008) *Muzeyeznavstvo: navchalnyy posibnyk* [Museology]. Kyiv: Znannya, 428 p.
2. Derhachova V. V., Kuznyetsova K. O., Hryhorova Z. V. (2021) *Teoriya i kontseptsiiy menedzhmentu* [Theory and concepts of management]. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikorskoho, 190 p.
3. Shkilnyak M. M., Ovsyanyuk-Berdadina O. F., Krysko Zh. L. et al. (2017) *Menedzhment* [Management]. Ternopil: Krok, 252 p.
4. Busel V. T. (2005) *Velykyy tлумachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayinskoji movy* [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Kyiv; Irpin: Perun, VIII, 1728 p.
5. Klyuchko Yu. M. (2000) *Misiya suchasnoho muzeyu u konteksti osvitynih problem* [The mission of the modern museum in the context of educational problems]. *Kultura i mystetstvo u suchasnomu sviti*, vol. 6, pp. 43–48.
6. Salata O. O. (2013) *Evolutsiya muzeyu yak sotsiokulturnoho instytutu v umovakh protsesu hlobalizatsiyi* [The evolution of the museum as a socio-cultural institution in the conditions of the globalization process]. *Sumska starovyna*, vol. XL, pp. 150–157.
7. Minenko L. (2014) *Muzeynyy administrativnyy menedzhment* [Museum administrative management]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/334250379_Muzejnij_administrativnij_menedzment.
8. Khaustova K. M., Udvorheli L. I., Choriy M. V. (2022) *The potential of museums in the context of international tourism development*. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-75>.