

УДК 658: 069: 379.85

Бєлікова М. В.

к.істор.н., доц.

Гресь-Євреїнова С. В.

к.е.н., доц.

Запорізький національний технічний університет

МУЗЕЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В статті аналізуються сучасний стан музейного менеджменту в Україні та світі з метою перейняття новітньої практики управління музеями. За допомогою одного з методів стратегічного аналізу виявлено сильні та слабкі сторони Запорізького обласного краєзнавчого музею, на які керівництво музею може впливати, зазначені зовнішні загрози та можливості даного музейного закладу.

Ключові слова: музейний менеджмент, фандрайзинг, музейний маркетинг.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та євроінтеграції суспільних процесів, музейні заклади України усвідомлюють, що для запобігання фінансового краху та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку дозвілля, необхідно боротися шляхом перейняття методів управління, які практикують комерційні підприємства. Пошук шляхів оптимізації системи управління та організації музейної діяльності та персоналу в спеціальній літературі отримало назву «музейного менеджмента», а освоєння музеями додаткових джерел фінансування – музейного маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти обраної теми розглядаються багатьма дослідниками. Розробкою даної проблематики займалися автори навчальних посібників П. Горішевський, М. Дейнега, М. Ковалів, В. Мельник, Н. Рега, С. Оришко, О. Соколова [3]; М. Й. Рутинський, О. В. Стецюк [4]; Т. Ю. Юрєнева [6]. Їх дослідження проводились в контексті

проблеми удосконалення підходів та засобів управління українськими музеями.

С. П. Шпилько, О. Кузьмук аналізують недоліки сучасного музейного менеджменту та пропонують шляхи їх подолання [2, 5]. Корнілова В. В. здійснила описовий аналіз та виявила особливості PR-комунікацій музейних установ [1].

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан музейного менеджменту України відзначається поглибленим інтересом до проблем, які довгий час лишалися поза увагою дослідників. Вітчизняна історіографія акцентувала увагу на теоретичних проблемах музейного менеджменту [6]. Відсутність спеціальних імпиричних праць з менеджменту музеїв України гальмує наукові студії. Відтак, актуальною є мета нашого дослідження – виявити проблеми сучасного музейного менеджменту в Україні та запропонувати перспективи та новітні практики управління музейними закладами України.

Наукова новизна даного дослідження полягає в тому, що авторами вперше здійснений SWOT-аналіз Запорізького обласного краєзнавчого музею в контексті трансформацій менеджменту українських музеїв.

На сучасному етапі музейна мережа України, та Запоріжжя зокрема, має ряд передумов входження в активну фазу розвитку, а саме:

- поступова інтеграція держави в європейське і світове співтовариство;
- збільшення кількості політичних і культурно-розважальних заходів європейського та світового рівня, які проводяться на території України;
- зростання туристичної привабливості України.

Одним з основних інструментів менеджмента є перспективний план. Основним джерелом інформації, на базі якого створюється перспективний план, є відомості про пророблену раніше роботу та досягнуті успіхи. Для того, щоб оцінити стан справ в музеї, однією з головних методик аналізу сильних і слабких сторін підприємства, його зовнішніх сприятливих можливостей і загроз є SWOT-аналіз та складання матриці (табл. 1). В даний

час серед музеїв м. Запоріжжя одне з лідируючих позицій на ринку дозвілля міста і області займає Запорізький обласний краєзнавчий музей (надалі ЗОКМ) (94 тис. відвідувачів на рік). Однією з найбільших конкурентних переваг ЗОКМ є багаторічний досвід обслуговування відвідувачів у порівнянні з подібними закладами м. Запоріжжя, а також потужний туристичний потенціал. Порівняльний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників дозволяє зрозуміти ступінь ефективності попередньої діяльності музею, виявити проблеми та шляхи їх рішення.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження діяльності ЗОКМ можна зробити висновок: музей орієнтований на учнів та студентів. Серед недоліків в діяльності музею є наступні: по-перше, матеріально-технічна база музею є досить застарілою, фасад музею не оновлювався більше тридцяти років, внутрішні приміщення потребують ремонту. По-друге, музею необхідно розширювати асортимент рекреаційних і розважальних послуг та впроваджувати сервіс для осіб з особливими потребами. По-третє, серед пріоритетних напрямів діяльності має бути розширення музейної аудиторії за рахунок студентства та іноземних туристів. По-четверте, необхідно збільшити джерела самофінансування музею.

Таблиця 1

SWOT-аналіз Запорізького обласного краєзнавчого музею

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> – вдале місце розташування музею (знаходиться в великому обласному місті, історичний центр якого розташований поряд з трьома вищими навчальними закладами); – будівля музею є пам'яткою архітектури початку ХХ ст.; – володіє чудовою колекцією в 100 тис. музейних експонатів; – археологічна колекція є найбільшою серед обласних музеїв України; – директор - доктор історичних наук, професор Шаповалов Георгій Іванович – висококваліфікований професіонал в науковій сфері; – наявність приміщень для оренди (можливість проведення виставкових заходів та наукових конференцій всеукраїнського та міжнародного рівня); – у музею налагоджені контакти з місцевими політичними 	<ul style="list-style-type: none"> – нестача фінансових ресурсів (бюджетного фінансування вистачає лише на виплату зарплати співробітникам); – неефективна інвестиційна політика (недостатня кількість власних фінансових коштів для охорони музею, реалізації проєктів, реклами, PR); – висока ступінь

<p>лідерами;</p> <ul style="list-style-type: none"> – ключові фахівці мають високий рівень знань в науковій сфері; – прагнення керівника та персоналу підприємства до розвитку; – тривалий термін роботи у сфері музейного соціально-культурного сервісу; – додаткові музейні послуги (у музеї арендують приміщення крамниці з рамування картин та історико-краєзнавчої літератури); – у приміщенні музею знаходиться Запорізький обласний туристично-інформаційний центр, в якому зберігається інформація про туристичні об'єкти області, та Запорізька обласна інспекція охорони пам'яток історії та культури. 	<p>зношеності основних фондів музею (приміщення потребують капітального ремонту).</p>
<p>Зовнішні сприятливі можливості:</p>	<p>Зовнішні загрози підприємству:</p>
<ul style="list-style-type: none"> – існує можливість створювати регулярно виставки; – право на фото- та відеозйомку; – платний доступ у фондосховище та бібліотеку; – здача в оренду приміщень для виставок, конференцій; – продаж рекламної та сувенірної продукції музею; – відкриття сувенірних крамничок; – відкриття кафе; – надання послуг видавцям краєзнавчої, історичної літератури та забезпечення їх ілюстрованим матеріалом; – організація виставок, в т.ч. пересувних, фольклорно-етнографічних свят, творчих зустрічей та вечорів, презентацій книг, конкурсів; – проведення лекцій та історичних уроків; – інформаційно-консультаційна допомога у написанні наукових праць та доповідей конференцій; – надання послуг туристичним організаціям з організації екскурсій, навчання екскурсиводів для місцевих туристичних організацій, обслуговування туристів на території музею, міста, області; – розробка туристичних маршрутів історичними місцями; – проведення майстер-класів; – проведення дегустацій національних страв; – послуги ксерокопіювання; – послуги автостоянки на території музею; – розвиток власного сайту з віртуальним туром, на якому можна розміщувати анонси про проведення музейних виставок, сувенірну та друковану продукцію музею. 	<ul style="list-style-type: none"> – поява нових конкурентів, що діють в тому ж сегменті ринку дозвілля (наприклад, Музей ретро-автомобілів «Фаетон»); – постійний брак коштів деморалізує співробітників, які переходять до Національного заповідника «Хортиця» та ін.; – спроби розширити музейну аудиторію виявляються неуспішними, оскільки кількість закладів на ринкові дозвілля постійно зростає (кафе, ресторани, нічні клуби, бари); – несприятлива економічна ситуація в Україні, яка ставить серйозні перешкоди для розвитку музею.

Для українських музеїв проблема самофінансування є однією з найгостріших, в той час як закордонні музеї накопичили в цій сфері достатній досвід, який значною мірою можна застосовувати до української дійсності. В країнах світу значну роль відіграла багатоканальна система

формування бюджету музеїв, яка включає державні, громадські, приватні, корпоративні, некомерційні джерела фінансування. Співвідношення державної та недержавної складових в музейних бюджетах не є однаковою, що зумовлено традицією спонсорства та меценатства, пріоритетами державної культурної політики та іншими чинниками. Наприклад, на початку XXI ст. 85% фінансування американських музеїв здійснюється за рахунок внесків приватних осіб. Показовим в цьому плані є досвід музею Метрополітен в Нью-Йорку.

Музей, який називається американцями Мет, був заснований 13 квітня 1870 р. Спочатку фінансування музею було невеликим, з часом американські фінансисти, промисловці, банкіри та колекціонери почали здійснювати пожертвування музею. На сьогодні музей існує на кошти спонсорів та благодійників, власних музейних фондів, при невеликій державній підтримці. За фіскальний 2011 р. Метрополітен отримав прибутку 83,9 млн. дол. За 2010-2011 рр. прибуток Музею Метрополітен зріс на 18,3 млн. дол. (8,8%) частково за рахунок більш високих компенсацій, виставок, публікацій та загальних експлуатаційних джерел. Прибуток від вхідної плати зріс на 1,6 млн. в порівнянні з 2010 р. і досяг 32,2 млн. дол. (5,7 млн. відвідувачів). Членські внески надали 25,5 млн. дол. і вирости на 1,7 млн. дол. (7,1%) у порівнянні з 2010 р. Надходження від музейних фондів за 2011 р. склали 73,8 млн. дол., що на 2,8 млн. (4%) більше, ніж у 2010 р. Місто Нью-Йорк надало більше 26 млн. дол. в фонди музею для операційної підтримки та покриття витрат на енергію. У 2011 р. Метрополітен отримав 2 гранти в 420 тис. та 375 тис. дол. від Національної наукової фундації.

При бюджеті музею за 2011 р. в 221 млн. дол. один відвідувач обходився музею в 47 дол. При цьому повна ціна за вхід становить всього 15 дол., безкоштовно можна отримати путівники та прослухати екскурсії двома десятками мов. Після огляду музею кожний може покласти в скриню пожертвувань стільки, скільки забажає [7].

Таким чином, пошук та робота з потенційними спонсорами має стати одним з ключових завдань музейного менеджмента України, однак це гальмується тим, що в музеях відсутні відділи, а в штатному розкладі посади фахівців, які спеціально займаються питаннями фандрайзингу. Однак окремі, головним чином великі, музеї почали отримувати кошти від спонсорів обладнанням, оргтехнікою, виділяються кошти на окремі видання та ремонт окремих приміщень. Наприклад, Добродійний фонд «Деметра» багато років підтримує Керченський історико-культурний заповідник у науково-дослідницькій та видавничій діяльності. Добродійний фонд «Розвиток України» виділив кошти на реставрацію Митрополичого будинку на території Національного заповідника «Софія Київська». При Національному художньому музеї України діє Фонд сприяння НХМУ. Безумовно, великим національним музеям простіше отримати підтримку спонсорів, ніж малим комунальним музейним закладам, по-перше, це пояснюється створеним музейщиками позитивним іміджем великого музею, по-друге, професіонали, як правило, з часом обирають великий музей для власного росту та реалізації, оскільки у нього більше фінансових можливостей для реалізації проектів.

Нажаль, незнання керівництва більшості українських музеїв про існування українських та міжнародних добродійних фондів і досі залишає багато українських музеїв без альтернативних прибутків.

14-17 березня 2011 р. у м. Києві відбулась Міжнародна конференція «Громадська реформа музейного менеджменту та маркетингу в Україні». Конференція проводилась для музейних працівників при сприянні Антикризової гуманітарної програми Інституту Відкритого Суспільства (Нью-Йорк – Будапешт) та Міжнародного фонду «Відродження», фонду Ріната Ахметова «Розвиток України», Українського центру розвитку музейної справи. Дана міжнародна конференція була організована для поживлення діяльності музеїв України, заохочення їх тіснішої співпраці з неурядовими організаціями та благодійними фондами, а також з метою сприяння їх перетворенню на соціально-активні культурницькі інституції.

Ключовим завданням конференції було надання учасникам базових уявлень про проектний менеджмент у музейній сфері та допомогти їм підготувати проектні пропозиції до міжнародних благодійних фондів/програм. Найкращі проекти з покращення музейного менеджменту та маркетингу, розроблені учасниками конференції, були підтримані Антикризовою гуманітарною програмою Міжнародного фонду «Відродження». Участь у конференції забезпечувалася на конкурсних засадах. Отримані анкети оцінювалися Експертною радою програми за якість, вичерпність та обґрунтованість необхідності участі представника музею у даній конференції.

Ще однією акцією, важливою для розвитку музейного менеджменту в Україні, став проект «Динамічний Музей» фонду Ріната Ахметова «Розвиток України» у березні 2013 р. Суть проекту – конкурс серед українських музеїв, в результаті якого один із закладів отримає грант у розмірі 10 млн. грн, спрямований на модернізацію музею, оновлення підходів і методів роботи і формування власного бачення розвитку протягом наступних трьох років.

На першому етапі перемогли п'ять музеїв:

1. Державний природничий музей Національної академії наук України у Львові. Львів'яни написали для конкурсу проектну заявку «Природничий музей: від теорії еволюції життя до практики Живого музею».

2. Дніпропетровський національний історичний музей ім. Д. І. Яворницького. Проект «Музей для всіх: інтерактивний культурологічний соціально орієнтований проект для широкої аудиторії».

3. Донецький обласний краєзнавчий музей. Проект «Дитячий музейний центр для дітей з різними фізичними та соціальними можливостями».

4. Музей книги і друкарства (м. Київ). Проект «Минуле і сучасність в просторі Музею книги і друкарства України».

5. Національний центр народної культури «Музей Івана Гончара» (м. Київ). Проект «Актуальний Музей: стратегія динамічного розвитку».

Запрошення на участь у конкурсі були надіслані у понад 600 музейних закладів країни (і у відповідні управління культури в регіонах). До участі

допускалися тільки державні або комунальні музеї, річний бюджет яких складає не менше мільйона гривень, щоб бухгалтерія мала досвід роботи з великими сумами. З усіх запрошених заявки надіслали лише 25 музеїв. За даними «Історичної Правди», специфіка вітчизняного музейного менеджменту проявилася в тому, що більшість заявок було надіслано у другій половині останнього дня конкурсу.

До 90% пропозицій українських музеїв – це нові технології, різноманітні мультимедійні гаджети, оновлення матеріально-технічної бази і прийом осіб зі спеціальними потребами. Також музеї хочуть інвестувати отримані кошти в реставрацію колекцій.

Головний зберігач фондів Національного художнього музею, виконавчий секретар Українського національного комітету ICOM Юлія Литвінець з власного досвіду назвала три найнагальніші проблеми музейного менеджменту України. По-перше, це професійний рівень керівників. Класичний варіант – призначення керівника, і на це призначення не впливає його професійний рівень та досвід. По-друге, відсутність мотивованості колективу і можливості професійного росту членів цього колективу. Музейникам потрібна можливість активно спілкуватися з колегами, розвиваючи таким чином і себе, і справу, якою займаєшся. По-третє, важливе розуміння музею як соціокультурної інституції. Останнім часом музей був відірваний від суспільства, а він не має бути закритим закладом. Музей не тільки збирає артефакти, але і вивчає, передає досвід та приймає його, тому що музей – це пам'ять.

Голова управління Українського центру розвитку музейної справи Владислав Піоро також вважає, що ключова проблема – ситуація з кадрами. Україна ризикує пройти точку неповернення в цій сфері, адже абсолютна більшість українських музейників – передпенсійного віку. Молодь майже не йде в музей, через відсутність мотивації і відсутність освіти. Ще один важливий момент – залежність від бюджету і відсутність стимулів для самостійної економічної діяльності, щоб хоча б частково себе фінансувати.

Варто ще згадати неохочість музейних працівників до самоорганізації і концентрації зусиль для захисту власних інтересів.

Серед проблем музейного менеджменту можна додати й ту, що керівникам музеїв складно переглянути відношення до цифрових технологій, які в музеї мають розглядатись як засіб надання додаткових музейних послуг. Якісний музейний сайт може бути ефективним як експозиція, а не просто засобом реклами. Необхідні кошти найняти співробітників, сприяючи постійному розвитку музейного сайту.

Серед останніх технологічних нововведень в Україні є QR-коди. У 2013 р. в Україні на території Музею історії Києва, Музею російського мистецтва, Національного музею мистецтв ім. Богдана та Варвари Ханенків, на пам'ятках архітектури Києво-Печерського заповідника встановлені QR-коди. Тепер, сфотографувавши QR-код на мобільний телефон, можна отримати доступ до інформації про об'єкт. Для сканування необхідно встановити спеціальний програмний додаток на телефон QR Reader, QR Code Scanner, QuickMark. Важливо, що з ініціативою розробки та розміщення QR-кодів виступила не адміністрація, а співробітники науково-дослідного відділу мультимедіа технологій Києво-Печерського заповідника, якими розроблено спеціальний Інтернет-ресурс, який дозволить туристам мобільно ознайомитися з історією пам'яток українською, російською та англійською мовами.

Висновок. Таким чином, серед проблем музейного менеджменту в Україні можна виділити, по-перше, відношення керівництва музеїв до існуючих проблем; по-друге, брак досвіду музейників для отримання грантів для розвитку музеїв; по-третє, відсутність професійних навичок музейного менеджменту серед музейних працівників; по-четверте, в перспективних планах розвитку переважають наукові, а не управлінські напрямки розвитку музеїв. Перспективи розвитку музейного менеджменту в Україні полягають в наступному: необхідно збільшувати сегмент туристів серед відвідувачів музеїв шляхом створення та розвитку постійно оновлюваного музейного сайту; приваблювати інвесторів, спонсорів, благодійників своєю

участю в різноманітних заходах – виставках, ярмарках тощо, рекламними кампаніями, музеї мають проводити політику децентралізації грошових коштів та раціонального розподілу фінансових ресурсів.

Список використаної літератури

1. Корнілова В. В. Деякі особливості PR-комунікацій музейних установ // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції “Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання”: 22-23 березня 2012 року, м. Черкаси [Текст]: у 2 томах / Міністерство освіти і науки України, Черкаський державний технологічний університет. – Т.1. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2012. – С.44-46.
2. Кузьмук О. Стан та шляхи модернізації музейного менеджменту в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.niss.gov.ua/Monitor/oktober08/2.htm. – [Посилання дійсне на 19.09.2013 р.].
3. Основи музеєзнавства, маркетингу та рекламно-інформаційної діяльності музеїв. Посібник // Під редакцією: В. Великочого, Н. Гасюк. Авторський колектив: П. Горішевський, М. Дейнега, М. Ковалів, В. Мельник, Н. Рега, С. Оришко, О. Соколова.– Івано-Франківськ: Плай, 2005. – 64 с.
4. Рутинський М. Й., Стецюк О. В. Музеєзнавство: Навчальний посібник. – К., 2008. – 428 с.
5. Шпилько С. П. Потенциал и роль музея в становлении современной туристической индустрии в России. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: tourlib.net/statti_tourism/nagorsky.htm. – [Посилання дійсне на 24.09.2013 р.].
6. Юрєнева Т. Ю. Музееведение. – М.: Академический проект, 2003. – 605 с.

7. Report of the Chief Financial Officer. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.metmuseum.org/about-the-museum/annual-reports/~media/Files/About/Annual%20Reports/2011_2012/Chief%20Financial%20Officer.pdf/. – [Посилання дійсне на 24.09.2013 р.].

БЕЛИКОВА М. В., ГРЕСЬ-ЕВРЕЙНОВА С. В. МУЗЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАИНЕ И МИРЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье анализируется современное состояние музейного менеджмента в Украине и мире с целью принятия новейшей практики управления музеями. С помощью одного из методов стратегического анализа выявлены сильные и слабые стороны Запорожского областного краеведческого музея, на которые руководство может влиять, указаны внешние опасности и возможности данного музейного учреждения.

Ключевые слова: музейный менеджмент, фандрайзинг, музейный маркетинг.

BYELIKOVA M. V., HRES-YEVREINOVA S. V. THE MUSEUM MANAGEMENT IN UKRAINE AND THE WORLD: PROBLEMS AND PROSPECTS

The article examines the current state of museum management in Ukraine and the World with a view to the adoption of the latest management practices museums. Using one of the methods of the strategic analysis the strengths and weaknesses of Zaporizhzhya region local history museum was identified to which the administration can influence, external threats and opportunities of this museum is specified.

Keywords: museum management, fundraising, museum marketing.