

Яковець І. О.

канд. мистецтвознавства,
доцент кафедри дизайну

Черкаський державний
технологічний університет

ДО ПИТАННЯ ПРО СУЧАСНИЙ МУЗЕЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАГАЛЬНІ ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Анотація. В статті розглянуті понятійна структура менеджменту взагалі і, зокрема, стосовно до музейної сфери, а також методи управління сучасного музейного менеджменту.

Ключові слова: музей, менеджмент, музейний менеджмент, методи управління.

Анотация. Яковець И. А. К вопросу о современном музейном менеджменте: общие понятия и методы управления. В статье рассмотрены понятийная структура менеджмента вообще и, в частности, применительно к музейной сфере, а также методы управления современного музейного менеджмента.

Ключевые слова: музей, менеджмент, музейный менеджмент, методы управления.

Annotation. Yakovets I. O. On the question of modern museum management: general concepts and methods of control. In the article the conceptual structure of management in general and particularly in relation to the museum field, and the methods of modern museum management.

Keywords: museum, management, museum management, management techniques.

Постановка проблеми. Управління у тій чи іншій формі завжди існувало там, де люди працювали групами. У самостійну область управлінських знань менеджмент виділився лише в самому кінці XIX ст., і лише в 1930-і роки стало очевидним, що ця діяльність перетворилася на професію, область знань – у самостійну дисципліну, а соціальний шар менеджменту – у дуже впливову суспільну силу. Це був так званий “період систематизації” [1, с.228].

У другій половині XX ст. пошуки нових підходів до управління призвели до появи інформаційного періоду розвитку менеджменту (“кількісна школа” управління), розвитку так званого системного підходу у менеджменті, а також появи ідеї “відкритої системи”, що має здатність пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі, та ситуаційного підходу [1]. В останні десятиліття менеджмент як професія, як область знання стає воістину інтернаціональним. Стосується це, безумовно, і діяльності сучасних музеїв.

Немає сумніву, що сьогодні музеї всього світу знаходяться на порозі революції в музейному менеджменті. “Відповіддю на це, – вважає президент Комітету ІКОМ з навчання персоналу Патрік Дж. Бойлан, – повинна бути революція у підготовці та постійній перепідготовці музейних професіоналів” [2].

Скорочення державного фінансування, зокрема в Україні, і зниження кількості відвідувачів у зв’язку з економічними труднощами, що переживає населення країни, спричинили за собою втрату музеями впевненості в завтрашньому дні. Поступово музеї усвідомили, що якщо вони хочуть уникнути фінансового краху, ефективно конкурувати на ринку дозвілля, боротися за увагу туристів і створювати додаткові можливості для освіти, у них не залишається іншого вибору, як перейняти деякі з методів, що практикуються комерційним сектором. Нова стратегія виживання принесла в традиційну музейну мову нові поняття: “менеджмент” і “маркетинг”. Зупинимось детальніше на понятті “музейний менеджмент” та його методах управління.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами. Напрямок дослідження, проведеного згідно плану науково-дослідної роботи Черкаського державного технологічного університету. Робота виконана в рамках реалізації Постанови Кабінету міністрів України № 37 від 20.01.1997 р. “Про першочергові заходи щодо розвитку національної системи дизайну та ергономіки і впровадження їх досягнень у промисловому комплексі, об’єктах житлової, виробничої і соціально-культурної сфер”.

Мега статті – розглянути понятійну структуру менеджменту взагалі і, зокрема, стосовно до музейної сфери, а також методи управління сучасного музейного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та виклад основного матеріалу. Одним з основних інструментів менеджменту є перспективний план, в процесі розробки якого чітко формулюються бажані цілі і намічають шляхи їх досягнення. Він допомагає більш ретельно

Надійшла до редакції 1.06.2011

вивчити ситуацію в музеї і виявити пріоритети з точки зору розподілу коштів та розстановку працівників.

У ХХ ст. сформувалася більшість сучасних музеїв Старого Світу. Поширення інформації повинно було йти через музейного працівника до відвідувача, навіть якщо мотиви відвідин ним музею були іншими.

У другій половині минулого століття, з підвищенням відкритості суспільства, почало слабшати державне замовлення. Музеї отримали більшу свободу у виборі типу діяльності, але й втратили державне фінансування. Крім того, з'ясувалося, що поступово змінилася мотивація відвідування музею: більшість людей приходять сюди не отримувати знання, а проводити своє дозвілля. У результаті змінилася депозитарно-ціннісна парадигма музейної роботи, відбулася революція менеджерів культури. Музеї, які обрали шлях цільового використання свого потенціалу, почали комерціалізуватися.

З'явилися такі поняття, як *музейний менеджмент* і *некомерційний маркетинг*. Революцію менеджерів культури можна вважати першим актом інформаційної революції. Адже саме менеджери культури спочатку працювали з інформаційним потенціалом і інформаційними ресурсами – тобто управляли інформацією. А йшов цей процес в першу чергу там, де її, в незатребуваному ще вигляді, зберігалось найбільше – у бібліотеках, архівах, музеях.

Багато проблем вітчизняних установ культури відбуваються від того, що, освоївши управління інформацією, вони не навчилися керувати за допомогою інформації, тобто не в повній мірі освоїли інформаційний менеджмент. Причини тому – ще висять на ногах гіри старих адміністративно-командних методів управління та зберігається ціннісний підхід до своїх скарбів, тобто нерозуміння (а іноді й небажання зрозуміти) власне менеджменту. За допомогою нових технологій нині можна сформувати розвинену інформаційно-комунікаційну структуру.

В якості приклада підтримки музеїв та впровадження музейного менеджменту на державному рівні можна розглядати дії Фонду Ріната Ахметова «Розвиток України», що влітку 2010 р. почав черговий етап програми відновлення музею народної архітектури та побуту в Пирогово. Мета спільного проекту фонду «Розвиток України» і музею Пирогово – впровадити сучасні підходи роботи з відвідувачами та міжнародні стандарти музейного менеджменту [3].

Складнощі, що постають нині перед музейними установами, обумовлюють необхідність включення до концепції їх розвитку спеціальної системи заходів щодо організаційного та економічного забезпечення майбутніх модернізаційних заходів і проектів.

Головним змістом такого забезпечення стає на сучасному етапі пошук шляхів оптимізації системи управління та організації музейної роботи (у спеціальній літературі це отримало назву «*музейного менеджменту*»), а також освоєння музеями додаткових джерел фінансування (у країнах з ринковою економікою це прийнято називати «*музейним маркетингом*»).

У сучасній українській музейній практиці ці незвичні іноземні терміни отримують все більш

широке поширення, хоча для них і існують українські синоніми. Проникнення нових іноземних слів у сферу музейної роботи зумовлене тим, що джерелом професійних знань у цій області для України сьогодні в основному є досвід зарубіжних країн, де аналогічні проблеми існували і вирішувалися протягом десятиліть. Тому доводиться миритися з використанням деяких іноземних термінів.

Найбільш близьким українським еквівалентом терміна «менеджмент» є «управління» – поняття, яке характеризує надзвичайно широку і специфічну галузь людської діяльності. В англійській мові для позначення її використовується, як правило, кілька термінів: так, «control» – це управління в технічних системах, «management» – в організаційно-економічних, «government» – в соціально-політичних, а в ще більш загальному сенсі застосовується термін «administration» – адміністрування.

В сучасній українській термінології з дизайну, до якої впродовж останніх років увійшли терміни і терміносполучення з суміжних галузей знань, *менеджмент* розглядається як сукупність професійних методів, засобів і форм управління виробництвом, збутом продукції, а також організації діяльності груп людей з метою результативного виконання певної роботи [4].

Таким чином, з урахуванням усього вищезазначеного, спробуємо сформулювати поняття «музейний менеджмент». *Музейний менеджмент* – система управління та організації музейної роботи і діяльності співробітників музею, що розглядається як сукупність професійних методів, засобів і форм управління музеєм, з метою цілеспрямованого результативного виконання музеєм усіх його функцій та забезпечення досягнення системних цілей музейного закладу.

У механізмі управління будь-якою організацією (у тому числі і музеєм) взаємодіють два компоненти: керована система (об'єкт управління) і керуюча система (суб'єкт управління). При цьому суб'єкт управління за допомогою інформаційних сигналів або управлінських дій (команд), які повідомляють об'єкту управління, як він повинен функціонувати, здійснює певний вплив на об'єкт, який, отримуючи дані імпульси, відповідно до них і діє. Не випадково класик менеджменту Пітер Ф. Дракер вважає, що управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу [2].

Нерідко управління розглядають як однобічний вплив суб'єкта на об'єкт, інакше кажучи, зводять його лише до діяльності суб'єкта управління. Це в корені помилкове судження, оскільки саме протиріччя між суб'єктом і об'єктом і є рушійним початком управління. Грані між суб'єктом і об'єктом рухливі і відносні, часто суб'єкт сам є об'єктом управління по відношенню до суб'єкта вищого рівня (системний підхід [5, с.25]). Специфіка суб'єктно-об'єктних відносин, що складаються в процесі спільної діяльності полягає в тому, що вона відображає відносини між людьми і завжди охоплює взаємодію в системі «людина – людина».

Коли говорять про менеджмент, майже завжди мають на увазі фігуру менеджера – людину, важливого суб'єкта управлінської діяльності. Стосовно до музею менеджер – це професійний керівник, який повною мірою усвідомлює, що він не просто музейник, що займається управлінням, а представник особливої професії. Менеджер в музеї володіє конкретною сумою знань в області менеджменту і дотримується певних стандартів і, навіть, зовнішніх атрибутів поведінки, які зазвичай властиві менеджерам. Додамо також, що перш ніж зайняти керівну посаду, менеджер на Заході, як правило, повинен пройти спеціальну підготовку. Традиційно менеджерів у будь-якій сфері діяльності поділяють на три рівні, або ланки: нижча, середня і вища.

Так само йде справа і в музеях: менеджери нижчої ланки (керівники секторів, лабораторій та ін.) організують діяльність підлеглих, не керуючих, працівників. Напружена робота менеджерів нижчої ланки характеризується частими переходами від однієї задачі до іншої. Менеджери середньої ланки (керівники відділів) координують і контролюють роботу нижчого рівня керівників. А менеджери вищої ланки (топ-менеджери) відповідають за прийняття найважливіших для усього музею рішень. Менеджери нижчої ланки більше займаються оперативними питаннями, а вищого рівня, навпаки, основну частину часу повинні концентрувати на вирішенні стратегічних, перспективних завдань.

Самим безпосереднім чином ефективність діяльності музейного менеджменту залежить від того, якими управлінськими методами він користується.

Методами управління називається сукупність прийомів, операцій і процедур цілеспрямованого впливу керуючого суб'єкта на керований об'єкт (наприклад, керівника музею – на очолюваний ним колектив). Методи управління прийнято поділяти за різними ознаками (наприклад, прямого і непрямого впливу, формальні й неформальні і т.д.). Найбільш поширена класифікація методів управління, що ґрунтується на специфіці відносин та складається в процесі спільної праці: адміністративні (командні), ринкові (економічні) та соціально-психологічні методи.

Адміністративні методи відповідають таким управлінським відносинам, коли суб'єкт управління (орган, керівник музею) здійснює пряме директивне регулювання діяльності керованого об'єкта (підрозділу, співробітників музею) за допомогою примусу (команди, наказу, вказівки в усній або письмовій формі і т.д.).

Економічні методи засновані на обмінних відносинах; вони передбачають використання матеріальної зацікавленості для впливу на об'єкт управління. Інакше кажучи, керуючий суб'єкт спонукає об'єкт до діяльності за рахунок мобілізації економічних інтересів останнього.

Соціально-психологічні методи передбачають вплив на діяльність людей шляхом апеляції до їх переконань, етичних норм поведінки, за допомогою морального заохочення тощо.

Зазвичай ці методи використовують в комплексі, але в певних умовах можливе переважання деяких з них. У сучасних умовах арсенал управлінських відносин, що складаються в процесі спільної праці, збагачується зародженням нових, в яких учасники управлінського процесу вступають у відносини партнерства. Партнерські відносини, побудовані на принципі створення якогось цілого за допомогою послідовного додавання окремих частин, передбачають використання *партнерських методів управління*. Особливість цих методів полягає в тому, що партнери не командує один одним, не обмінюються послугами або грошовими еквівалентами. У певних ситуаціях вони діють разом для взаємної і власної користі.

За прогнозами фахівців у перспективі в музейному менеджменті збережуться адміністративні методи (насамперед, пов'язані з діяльністю в області обліку і зберігання музейного зібрання), більшого поширення отримають методи економічні, але найбільш ефективним засобом залучення ресурсів, формування довгострокових стратегій і оперативного регулювання музейної діяльності стануть партнерські методи управління [6].

Якого-небудь універсального опису діяльності менеджера щодо змісту

управлінської праці, яке влаштувало б усіх, не існує. Однак більшість експертів в області менеджменту розглядають управління як процес, як серію безперервних взаємопов'язаних дій, які прийнято називати управлінськими функціями. Найбільш поширене таке визначення поняття "*функція управління*": це сфера діяльності, що виокремилась у зв'язку з існуючим у музеї поділом праці, яка представляє собою комплекс повторюваних видів робіт, що виконують суб'єкти управління. Здійснюючи управління, керуючий суб'єкт (у нашому випадку – менеджер музею) безпосередньо взаємодіє з об'єктом управління, в ролі якого виступають виконавці, учасники спільного трудового процесу, тим самим надаючи їм спонукаючого впливу і забезпечуючи досягнення системних цілей музейного закладу.

Кожна управлінська функція, у свою чергу, також являє собою процес, оскільки теж складається з взаємопов'язаних дій. Процес управління, таким чином, є сумою взаємопов'язаних дій [7].

У літературі можна зустріти самі різні переліки управлінських функцій, але частіше за все виділяють дві групи. Перша об'єднує в управлінський процес чотири первинні взаємопов'язані функції – *планування, організації, мотивації і контролю*, які необхідні для того, щоб сформулювати і досягти цілей установи. Друга включає функції управлінського циклу, які пов'язують управлінський процес в єдине ціле. Насамперед це функції прийняття рішень та комунікації.

Центральне місце в системі управління займає планування, яке визначає основні види роботи музею на поточний період і на перспективу. Об'єктом планування є процеси культурного розвитку.

На прикладі реалізації функції планування роботи сучасного музею, зокрема, Черкаського

обласного художнього музею (ЧОХМ), розглянемо роль музейного менеджменту. Реалізуючи функцію планування, музейний менеджмент ґрунтується на оцінці потреб і стримуючих факторів зовнішнього середовища, визначає цілі організації, а також те, якими засобами вони можуть бути досягнуті і які показники розвитку музею на певний період.

Принципова модель планування в ЧОХМ передбачає розробку

- планів роботи співробітників музею на місяць, квартал і рік;
- кварталних і річних планів роботи структурних одиниць (філій, відділів, лабораторій);
- плану роботи музею на рік, а також стратегічного плану діяльності.

Річний план роботи музею – це зведений план; він відображає основні напрями діяльності організації. Розробка річного плану, як правило, здійснюється на підставі наказу по музею, в якому визначаються завдання на розробку, склад колективу розробників, строки розробки.

На основі річного плану роботи музею його структурні підрозділи розробляють відповідні плани, в яких завдання річного плану (теми, терміни виконання, відповідальні виконавці) представлені більш детально. Ще більшу деталізацію плани структурних одиниць знаходять в індивідуальних планах співробітників, уточнюючи види діяльності до конкретних професійних операцій, необхідних тимчасових витрат на їх виконання.

Таким чином відзначимо, що саме менеджмент музею забезпечує збалансування планів, коригування та узгодження між собою планів структурних одиниць музею так, щоб їх діяльність була спрямована на виконання завдань, які стоять перед музеєм, і жорстко пов'язана з затвердженим планом фінансування. Зауважимо також, що для реалізації даної функції музейний менеджер повинен володіти аналітичними, нормативними, програмно-цільовими, балансними і мережевими методами планування.

Висновки.

1. Нагальною потребою на сучасному етапі в країні стало освоєння музейного менеджменту, зокрема, впровадження сучасних підходів роботи з відвідувачами та міжнародних стандартів музейного менеджменту в музейну практику України.

2. Запропоновано визначення поняття “музейний менеджмент”. Музейний менеджмент – система управління та організації музейної роботи і діяльності співробітників музею, що розглядається як сукупність професійних методів, засобів і форм управління музеєм, з метою цілеспрямованого результативного виконання музеєм усіх його функцій та забезпечення досягнення системних цілей музейного закладу.

3. У перспективі в музейному менеджменті збережуться адміністративні методи, але найбільш ефективним засобом залучення ресурсів, формування довгострокових стратегій і оперативного регулювання музейної діяльності стануть партнерські методи управління.

Подальші дослідження планується проводити з питань організаційної роботи музейного менеджменту.

Література:

1. Даниленко В. Я. Дизайн. Підручник. – Харків: ХДАДМ, 2003. – 320 с. – 664 іл.
2. Бойлан П. Революция в управлении музеями требует революции в образовании и обучении музейным профессиям // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск, 2000. – № 6. – С. 49.
3. Електронний ресурс: [http://propr.com.ua/ru/newspr/ukraine/view/16161]
4. Словник з дизайну і ергономіки [Текст]: термінологічний словник для фахівців з дизайну і ергономіки, інженерів, конструкторів, студентів ВНЗ / В. О. Свірко [та ін.]; під загальною ред. Свірка В. О. – 2-ге вид. перер. і доп. – Харків: видавництво НТМТ, 2009. – 131 с.
5. Волкова В. В. Дизайн рекламы: Учебное пособие. - М.: «Книжный дом «Университет», 1999. – 144 с.
6. Никишин Н.А., Лебедев А.В. Информационный менеджмент как технология организации музейной деятельности // Музей будущего: информационный менеджмент / Сост. А.В.Лебедев. – М.: Прогресс-традиция, 2001. – С. 22.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджменту. – М.: Дело, 1993. – С.71.