

УДК 005.9:502.2+502.3

Чернобай Ю.М.¹, Бриндза В.О.²

ПРОЕКТ СТРАТЕГІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ МУЗЕЮ

Стратегічний план збалансованого розвитку природознавчого музею у Львові на 2014-2024 рр. складено в рамках проекту "Динамічний музей" за фінансової підтримки добровільного Фонду Р. Ахметова. В стратегії розвитку враховано особливості історії, регіональної методології, генезису і систематизації фондового зібрання натуралій і науково-дослідної інформації про біотичне і ландшафтне різноманіття західного регіону України. Генеральним завданням цієї стратегії є інноваційна трансформація діяльності музею в напрямі посилення його соціальних функцій. Особливу увагу приділено оволодінню персоналом прикладних управлінських методів, а саме, менеджменту і маркетингу, звернення до методів публічної роботи, музейної педагогіки, естетичного сприйняття і творчої мотивації. Нові суспільно-економічні умови обумовлюють інноваційне впровадження мережевої організації роботи, що дає можливість використовувати інтерактивні технології і розвивати територіальну периферію музейного впливу.

Ключові слова: стратегічне планування, місія музею, пріоритети природничого музею, менеджмент природничого музею, структурні частини стратегії, регіональність музейного маркетингу, соціальний ресурс, фінанси музею.

Менеджмент музею обіймає широкий арсенал сучасних засобів управління. У їх числі такі інструменти, як проектування та координація програмних завдань, музейний маркетинг, фандрайзинг, інформаційні управлінські технології, PR та реклама, управління персоналом та ін. Одними з подібних інструментів, найменш освоєних у вітчизняній музейній практиці, є стратегічне управління і стратегічне планування. Увага, яка за останні роки приділялася стратегічному управлінню, в першу чергу пов'язана з питаннями сталого керованого розвитку музею.

Стратегічне планування спрямоване на досягнення цілей установи (в даному випадку – музею) у разі майбутніх змін у зовнішньому світі, з глибиною прогнозу від п'яти до п'ятнадцяти років, та на те, що в реальному масштабі часу мають робити співробітники, щоб такі цілі досягти. Саме стратегічне планування дозволяє музеям стати дійсними розпорядниками, а не залишатися залежними від обставин [3].

Якщо є чіткий план дій та відомо, що, в якому порядку і за яку вартість потрібно зробити, тоді набагато легше й розподілити внутрішні ресурси, переконати потенційних донорів виділити для музею якісь зовнішні ресурси. Британський музеєзнавець Марк Сагит, стверджує: "Все, що потрібно зробити, так це озброїти наш музей певною стратегією, ... стратегія - це знання про те, де ти знаходишся зараз, до чого ти хочеш прийти, яким чином це можна зробити і ... вміння реагувати на всі зміни, що відбуваються на цьому шляху" [15, с. 133].

Алгоритм і методологія роботи над стратегією

Стратегія, що висвітлюється у даній статті, є базовим документом для розробки планів, програм і проектів розвитку Державного природознавчого музею НАН

України та залучених до сфери його діяльності інших фондів і установ на 2014-2024 роки. Для його створення застосований мережево-комплексний інноваційний підхід, спрямований на розвиток і якісні зміни в музейній, природоохоронній та еколого-просвітницькій справі західного регіону України. Підставою для його розроблення послужили:

- Концепція розвитку НАН України [13].
- Концепція Державної цільової програми розвитку музейної справи на період до 2018 року (проект) [7].
- Закон України про музеї та музейну справу [5].
- Рішення Кабміну України та інших органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування щодо діяльності державних музеїв [5].
- Програми збалансованого використання природного та соціального потенціалу західного (Карпатського) регіону [12].
- Процес реконструкції та саморозвитку музею як академічної публічної установи, її адаптація до змінених соціально – економічних умов та новоявленого глобалізованого суспільного світосприйняття [17].

За умов ринкової економіки музей набуває статусу утримувача та розпорядника соціального капіталу. Він переходить від гносеологічної пропозиції того, що сам би вважав найкращим для публіки, до дійсного обслуговування запитів людей за допомогою доступних ресурсів. Музеї, як постачальники соціальних ресурсів, дуже добре знаючи, хто складає їх аудиторію, відтак доводять, що вміють задовольняти потреби своїх відвідувачів, вміють репрезентувати себе у вигідному світлі перед навколишнім світом та співпрацювати із засобами масової інформації, вміють запроваджувати вправно проекти та вести звітність, знають, як отримати оптимальну віддачу на вкладені засоби і т.д. Всі ці фактори є вирішальними у відносинах між музеями і приватним сектором, вони є абсолютно невід'ємною частиною переходу установи від статусу музею-акцептора до статусу музею-продуцента соціальних ресурсів [11].

Єдиної методики розроблення стратегічних планів музею не існує. Через довільно-історичну індивідуальність кожного музею шаблонні критерії тут не придатні. Але є ряд обов'язкових кроків, які має зробити керівництво установи, розробляючи свій стратегічний план, а саме:

- визначення місії і цілей організації;
- аналіз зовнішнього середовища з точки зору можливостей, що відкриваються, та існуючих небезпек для розвитку музею;
- аналіз внутрішнього становища організації, її сильних і слабких сторін;
- визначення загального напрямку розвитку та стратегії, відповідної до наявних цілей музею;
- уточнення спроможності фінансових ресурсів та економічних показників;
- впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності роботи музею.

Головна особливість стратегічного планування розвитку природознавчого музею полягає у досягненні всебічної (багаторівневої) репрезентації природних ресурсів, а також у тому, що і процедура планування, і кінцевий результат спричиняються потребою та перспективною можливістю освоєння природних ресурсів, що

знаходяться у регіоні: зокрема – лісів, сільськогосподарських земель, мисливських угідь, водних ресурсів, заповідних територій, видобування корисних копалин тощо.

Природні ресурси відіграють важливу роль під час визначення проблем і потреб місцевих громад, їхніх інтересів у використанні того чи іншого ресурсу (сінокосів, пасовищ, оселищ грибів, ягід, трав, деревних порід, чистої води, місць для пасік, розплідників риби, фазанів чи мисливських парнокопитних тощо), родючих та девастованих земель, теренів рекреації та туризму, а також, у разі визначення основних стратегічних цілей, перспектив розвитку регіональної мережі самоврядувань.

Стратегія збалансованого розвитку передбачає гармонізацію вирішення потреб сьогодення та врахування майбутнього, поєднання інтересів музею та ширшого середовища, побудову стратегічного плану дій на основі цінностей та місії організації. Стратегія є необхідною для ефективної операційної діяльності музею та планування майбутнього. В основу підготовки документу лягли дослідження потенційної аудиторії, дослідження компетенції команди музею, тривалі дискусії учасників процесу. До методологічного супроводу процесу написання стратегії залучені зовнішні експерти. Проект зі створення експозиції та розроблення стратегії обговорювався музейною громадою, після чого періодично доповнюється та відповідно коригується. При цьому усі вдосконалення спираються на незмінний алгоритм послідовних завдань за новими вимогами.

Хронологія музею

Природознавчий музей у Львові заснований у середині XIX ст. Відтоді він належав і надалі належить до кращих регіональних природничих музеїв Східної Європи. Його стратегія розробляється з урахуванням місцевих культурологічних особливостей та багатой на події історії установи. Засновником і першим керівником музею був видатний натураліст і колекціонер граф В. Дідушицький (1825-1899). Він заклав концептуальні основи музею, дбайливо формуючи систематизовані колекції рослин, тварин, мінералів, репрезентуючи через них природне багатство рідного краю. Засновник музею присвятив своє життя нагромадженню об'єктів пам'яті про біотичне і ландшафтне різноманіття Східних Карпат і Галицького регіону в цілому, що відповідало суспільному запиту на пізнання та збереження місцевих природних артефактів. Будучи з 1870 р. відкритим для публіки закладом, музей здобував високі нагороди, розвивав та збагачував свої колекції. На кінець 30-х років минулого століття це була авторитетна наукова установа тодішньої Польської держави [19].

Від 1940 р. музей потрапив у підпорядкування Академії наук УРСР і з того часу пройшов кілька етапів розвитку, з яких вирізняємо:

- *Формування та розвиток Музею як науково-дослідної академічної установи (1945-1975).* В цей час організовувалися перші наукові експедиції, будувався високогірний Карпатський біостаціонар, створювалися наукові відділи, активно проводилася науково-дослідна діяльність, Музей готував кадри вищої наукової кваліфікації, брав участь у Міжнародній біологічній програмі (МАБ).

Окремим виглядає період перебування установи у віданні Міністерства культури (1963-1966), коли були ліквідовані наукові відділи, що проводили фундаментальні біологічні дослідження. Після штучно створеної кризи музей досить успішно

відновив науково-дослідницький статус. Проте наприкінці 1974 р. з Музею знову вилучають три наукові відділи на користь розвитку периферійної структури академічного Інституту ботаніки.

- *Згортання науково-дослідного потенціалу Музею (1975-1990).*

У Музеї на той час наукова тематика скоротилася, зберігся лише відділ наукових фондів та експозиції. Проводилися роботи з поповнення колекцій. Через аварійний стан приміщень площа музейної експозиції і кількість її відвідувачів поступово скорочувалась – від максимальної близько ста тисяч на рік до лише екскурсійного обслуговування.

- *Зростання науково-дослідної, фондової та експозиційної діяльності Музею (1990-2013).* Почали активно розроблятися теоретичні аспекти науково-фондової роботи Музею. Відновився випуск музейних наукових періодичних видань [12, 18], вийшло з друку декілька наукових монографій. З 1995 р. виконувалася реконструкція основної будівлі і фондосховищ Музею. Одночасно проводилася повна інвентаризація музейних фондів, формувалися електронні бази природничих колекцій. В цьому періоді за рахунок запровадження аспірантури суттєво зростає число музейних працівників вищої кваліфікації – кандидатів і докторів наук, створюються три наукових відділи Музею. Наукові фонди і музейна експозиція отримують статус об'єкта національного надбання, відбувається зміцнення матеріально-технічної бази. Активізується виставкова діяльність Музею в Україні та за кордоном, регулярно поповнюються природничі колекції, зростає репутація музею, він стає помітним в місті, у нього зберігся громадський запит серед потенційних відвідувачів. Музей у 2012 р. переміг у всеукраїнському конкурсі "Динамічний музей" [4] і на підставі отриманого гранту розробив стратегію збалансованого розвитку до 2024 р. і працює над її виконанням, починаючи у першу чергу з побудови нової експозиції.

Виклики та амбіції музею

Музей стоїть перед викликом суттєвої структурної та функціональної трансформації. Довгий час він був вилучений з загального публічного простору, основними формами його діяльності упродовж 20 років були науково-дослідна та науково-фондова робота. Відтепер музей стає відкритим для відвідувачів і претендуватиме на роль одного з кращих музеїв країни. На нього покладається завдання відновлення експозиції за нових суспільних умов. За час, що минув з моменту припинення експозиційної діяльності, наприкінці 80-х років, змінилися суспільне ідеологічне середовище, соціальна структура громади, сформувався новий тип відвідувача, котрий став набагато вимогливішим до інформаційного наповнення та візуальної привабливості експозиції [2].

Водночас, у культурній сфері визріла потреба у посиленні просвітницької ролі музеїв. За умов постійної соціальної мінливості, появи нових пізнавальних та суспільних потреб, Державний природознавчий музей НАН України мусить постійно шукати ефективні інструменти взаємодії з цільовою аудиторією, розширювати її, знаходити нові засоби отримання вражень від контакту з різноманітним світом природи (табл. 1). Установа спроможна досліджувати на інноваційній основі та дискутувати по нових аспектах співіснування людини та природи, розширювати обсяг природничих та екологічних знань, формувати уявлення щодо засадничих

питань походження органічного світу та ролі територіальних і біотичних природних комплексів України у цьому процесі, впливати на природничо-суспільний дискурс. Небагато музеїв можуть поділитися досвідом такого ґрунтового просторового оновлення та фахового перевтілення за сучасних умов. Проводячи професійні семінари, відкриваючи процес розроблення стратегії і побудови нової експозиції, змінюючи і розвиваючи музейну галузь, ДПМ НАН України усвідомлює свою відповідальність за цільове використання спонсорської допомоги, адже музей отримав можливість і поштовх до оновлення своєї місії та цілей, перемігши у конкурсі "Динамічний музей" Фонду Р. Ахметова "Розвиток України" [4]. Усвідомлюється відповідальність і перед академічною галуззю, і перед культурною сферою, і перед громадою Львова та перед суспільством в цілому.

Таблиця 1

Актуальні напрями діяльності музею

Напрямок діяльності	Функціональне призначення
Збереження і опрацювання музейного зібрання	Системно зберігати, поповнювати і опрацьовувати науково-природничі фонди
Створення наукових знань та їх інтерпретація (фундаментальна й прикладна наукова діяльність)	Досліджувати та інтерпретувати наукові знання відповідно до ґносеологічних потреб суспільства, розробляти рекомендації щодо збереження природи.
Адаптація і презентація наукових знань (експозиційно-просвітницька діяльність)	Залучати відвідувача, допомагати йому отримувати сучасне уявлення про всесвіт, взаємозв'язки та зміни у природних процесах, викликати прагнення пізнання навколишнього світу та місця людини в ньому, прищеплювати почуття любові до природи та відповідальності за стан довкілля
Управління та діловодство	Забезпечувати втілення місії музею, ефективно реалізовувати стратегічні та оперативні планові завдання, розв'язання біжучих проблем
Маркетинг та зовнішні комунікації	
Господарська частина	
Фінанси	
Розвиток персоналу	

Для відновлення експозиції та загалом для втілення стратегії збалансованого розвитку музею будуть неминучими адаптація його структурних одиниць до інноваційних напрямків та перехід управління установи до методів динамічного і розгалуженого менеджменту. Управлінський успіх музейної адміністрації залежатиме від розуміння суспільної ситуації, рівня компетенції, гнучкості взаємодії з керівництвом НАН України, ініціативності та лідерства у галузі природничої музеології, постійної організаційної адаптації до місії та цінностей музею. Процес динамічно спрямованої трансформації є дуже непростим, він вимагає зусиль і вмотивованої відданості від усіх працівників музею.

Потреба у стратегії збалансованого розвитку

Стратегія збалансованого розвитку передбачає гармонізацію вирішення потреб сьогодення та врахування майбутнього, поєднання інтересів музею та ширшого середовища, побудову стратегічного плану дій на основі цінностей та місії організації. Стратегія є необхідною для ефективної операційної діяльності музею та планування майбутнього. В основу підготовки документу лягли дослідження потенційної аудиторії, дослідження компетенції команди музею, тривалі дискусії учасників процесу. До методологічного супроводу процесу написання стратегії залучені зовнішні експерти. Проект зі створення експозиції та розроблення стратегії обговорювався музейною громадою, після чого періодично доповнюється та відповідно коригується. При цьому усі вдосконалення спираються на незмінний алгоритм послідовних завдань, яким є структура документу, яка виглядає наступним чином:

Структура документу

- Цінності установи і інституції музею;
- Місія музею;
- Бачення музею у майбутньому (2015, 2016, 2017 та 2023 роки);
- Опис та обґрунтування напрямків діяльності музею;
- Синергія стратегічної діяльності музею;
- Стратегічні цілі і пріоритети кожного з напрямків, показники втілення стратегії;
- Операційний план дій по кожному з напрямків.

Цінності – це те, в що вірить спільнота музею, це засади, що характеризують його сутність. На підставі відповідності чи невідповідності музею обраним цінностям приймаються тактичні та стратегічні управлінські рішення.

До цінностних критеріїв належать:

- *Процес пізнання*
- *Розвиток із врахуванням традицій*
- *Інтелектуальна вимогливість і творча свобода*
- *Відповідальність за довкілля*
- *Цілісність та системність*
- *Відкритість до світових критеріїв*
- *Регіональна ідентичність і неповторність*

Місія – призначення Музею, відповідь на запитання "Навіщо Музей існує?". Це більше, ніж функція. Це суспільно важлива амбіція лідерства, яка втілюється через формулу: **"Створювати і поширювати наукові знання, необхідні для гармонізації взаємозв'язку природи і людини"**.

Варіанти слоганів проголошеної місії:

- ***Завітай до нас – пізнай Природу***
- ***Познавши природу – пізнаєш себе, пізнаєш себе – пізнаєш світ***
- ***Природа не скарб для убогих, а капітал для досвідчених***
- ***Робімо природничу науку доступною для розуміння.***

Взаємопов'язаними структурними елементами стратегії є бачення з визначеним пріоритетом та стратегічні цілі установи. Це певні дороговкази, які слід час від часу коригувати, залежно від досягнутих результатів на попередніх етапах.

Бачення – це образ майбутнього, бажаний вигляд музею у наступних роках.

Стратегічні цілі визначають необхідні кроки для досягнення бажаного, вони деталізуються в операційних планах кожного з напрямів діяльності Музею.

Бачення Музею у майбутньому та стратегічні цілі на 2015, 2017, 2024 роки полягають у наступному:

Музей у 2015 році (бачення). Пріоритет – відкриття експозиції.

Як публічна установа, Музей активно взаємодіє з аудиторіями через експозицію музею, освітні програми та засоби зовнішніх комунікацій.

- Музей є активним учасником національного музейного простору
- Музей це конкурентоздатна наукова установа, в якій оновлено і збалансовано наукові пріоритети
- Музей втілює стратегію змін, оптимізованою стає його внутрішня структура, оновлено процес прийняття рішень, більш ефективними стали внутрішні процеси, налагоджена взаємодія між працівниками.

Стратегічні цілі на 2014-2015 роки.

1. Успішно відкрити експозицію на основних площах, результативно завершити проект "Природничий музей: від теорії еволюції життя до практики живого Музею".

2. Оптимізувати структуру наукових відділів, трансформувати наукову природничу тематику до музеологічних критеріїв.

3. Впровадити системне ранжування процесів опрацювання, поповнення та інформаційного представлення колекцій.

4. Забезпечити успішну роботу управлінської комісії, стежити за результативністю прийнятої стратегії, максимально ефективно використовувати творчий потенціал Музею.

5. Якісно розвинути національну та міжнародну співпрацю та партнерство з музейними установами, працювати на забезпечення безперервності цих стосунків.

Відповідно до п.2 стратегічних цілей та у зв'язку з переформатуванням операційно-тактичних пріоритетів управлінська структура установи набуває такого вигляду (табл. 2):

Музей у 2017 році (бачення). Пріоритет – музейні зібрання, їх упорядкування, наукове та музеологічне опрацювання, забезпечення збереження, реєстрація та контроль.

- Музей є сучасним науковим музеєм країни, технічно і програмно адаптованим для людей з особливими потребами, обсяг музейної аудиторії стабільно зростає (grows sustainable).
- Розроблено нову концепцію роботи з музейним зібранням.
- Музей забезпечений унікальними та інноваційними науковими розробками, які легалізовані як об'єкти інтелектуальної власності.
- Науковці музею активно публікуються у високорейтингових фахових світових виданнях, підвищено ефективність наукових відділів.
- Музей є основним центром музейно-природничих дискусій країни.
- Музей суттєво збільшить частку фінансування поза держбюджетом.

Таблиця 2

Структура управління музеєм

Директор			
Перший заступник директора		Вчена рада	
Секретаріат і канцелярія	Діловодство, внутрішні комунікації	Управлінська комісія	Музеологічна комісія
Головний бухгалтер	Планово-кошторисне та фінансове забезпечення	- Заступник з наукової роботи - Заступник з експозиційно-просвітницької роботи - Головний зберігач - Заступник з загальних питань - Вчений секретар <i>(Реалізація стратегій, управлінська діяльність)</i>	Заступник з експозиційно-просвітницької діяльності. Відповідальні особи сектору маркетингу та комунікацій. Зовнішні експерти з виставково-експозиційної та педагогічної діяльності. <i>(Розгляд питань та прийняття рішень щодо концептуальних засад педагогічної, виставкової та інших форм взаємодії з аудиторією музею та представлення музейних проєктів)</i>
Юриконсульт	Нормативно-правові відносини, експертиза документів		

Стратегічні цілі на 2016-2017 роки:

1. Завершити побудову основної експозиції на додаткових площах.
2. Впровадити необхідні облаштування для людей з особливими потребами.
3. Запровадити інноваційні наукові підходи до розробки та виконання фундаментальних наукових тем.
4. Підвищити кількість та якість наукових публікацій співробітників Музею.
5. Систематизувати роботу з музейної педагогіки.
6. Запровадити комплексну експертну оцінку музейного зібрання.
7. Розробити проєкт нового депозитарію.
8. Розробити концепцію оновленої реставраційно-художньої майстерні із навчально-методичним центром.
9. Стати центром музейно-природничої дискусії країни.
10. Перемогти в конкурсі на звання кращого природознавчого музею (конкурси – Музейна подія року України, Європейський музейний форум – Музей року).

Музей у 2024 році (бачення). Пріоритет – міжнародне визнання по наступних показниках:

- найактивніше відвідуваний та інноваційно споряджений науковий музей країни (відповідно до індексу відвідування);
- найкращі в країні перспективи творчого зростання у сфері музейної природознавчої роботи;
- музей має унікальний для країни спеціальний сучасний депозитарій;
- музей має активні партнерські стосунки з провідними науковими та культурно-просвітницькими установами світу, бере активну участь у світовій дискусії з питань взаємостосунків людини з природою.

Стратегічні цілі на 2018-2024 роки

1. Стати найбільш відвідуваним та популярним науковим музеєм країни.
2. Стати одним з провідних центрів Європи в галузі природничої музеології, стати лідером та новатором національної музеології, інноваційною культурно-науковою установою регіону та країни загалом.
3. Відкрити депозитарій (дослідницький фондний центр з лабораторіями і майстернями).
4. Налагодити ефективне управління, злагоджену роботу колективу музею, а також досягти стабільного фінансового забезпечення

Синергія стратегічної діяльності Музею

З аналізу викладених цілей та завдань випливає системна потреба у забезпеченні синергічної (взаємопідсилюючої) взаємодії запроваджених чинників, без якої уся робота буде носити адміністративно-виконавчий характер без належної творчої мотивації. Без синергічних зв'язків плідну діяльність сучасного музею важко уявити.

Синергія стратегічних дій для музею спирається на два критерії, а саме:

- Відкритість та наукова глибина (*поєднання унікальних регіональних колекцій з глибокою науковою інтерпретацією і сучасною взаємодією з відвідувачем*).

- Трансформація за рахунок набутого інформаційного, методологічного та професійного потенціалу (*максимальне залучення внутрішнього потенціалу Музею у втіленні стратегії змін, гармонійна коеволюція внутрішньої успадкованої та набуті культури організації*).

Вказані критерії свідчать про високі вимоги щодо професійного рівня музейного персоналу, його рівня компетентності, соціальної вмотивованості та загальної культурної розвиненості.

Фінансова складова стратегії

Стратегія, якою би сміливою вона не виглядала, не буде спроможною без раціонального фінансового розрахунку. З одного боку, наявність певних коштів стимулює появу нових задумів і висвітлення віддалених перспектив, тобто стратегічних цілей. Але реальну інвестиційну підтримку музей може отримати лише на підставі добре розробленої планово-кошторисної схеми. Тобто, має бути представлено чітко висловлене і коректно обґрунтоване звернення до інвестора, аби досягти позитивної відповіді. На цьому ґрунтується сучасна концепція проектного

планування музейного розвитку [1]. За графічним аналізом видатків, від 2013 р. значна частина витрат перерозподілена на розвиток та підтримання виставково-просвітницької діяльності (рис. 1). Через заморожування академічного держбюджету поява додаткового пріоритету соціального призначення зумовлює проблеми у належному фінансуванні не менш вагомих потреб у підтриманні фундаментальних природничих досліджень, підготовці наукових кадрів вищої кваліфікації та збереження контингенту провідних фахівців природничої музеології для подальшої роботи.

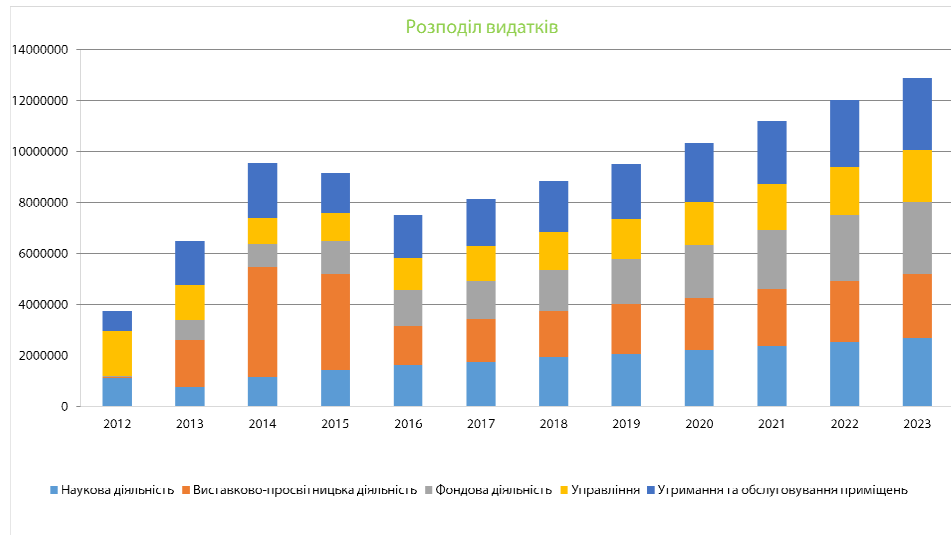


Рис.1. Стратегічний розподіл видатків.

Проблемна ситуація з держбюджетним фінансуванням музею, яка неухильно погіршується, має дуже невтішний прогноз (рис. 2). Навіть найстриманіші сподівання щодо можливого зростання державної підтримки навряд чи будуть виправдані. Тому єдиною альтернативою є пошук позабюджетних джерел фінансування, розвиток високоякісного маркетингу інформаційних, інтелектуальних, культурологічних послуг, активний вихід на високобюджетні вітчизняні та міжнародні проекти. Вказані на гістограмі (рис. 2) пропорції передбачуваних джерел фінансування вказують на те, що жоден музей світу не в змозі існувати без зовнішніх інвестицій.

Стратегія, що розглядається, передбачає зростання видатків Музею у 2024 р. майже вдвічі порівняно із 2014 р. Для забезпечення фінансування стратегічних завдань Музею передбачено ширше залучати джерела позабюджетних надходжень, таких як:

- виконання конкурсної наукової грантової тематики;
- надання науково-освітніх послуг;
- виставкова діяльність;
- гранти благодійних фондів;
- спонсорство.

Бажане також входження до цільових державних програм з природничих наук та розвитку музейної справи в рамках бюджетного фінансування.

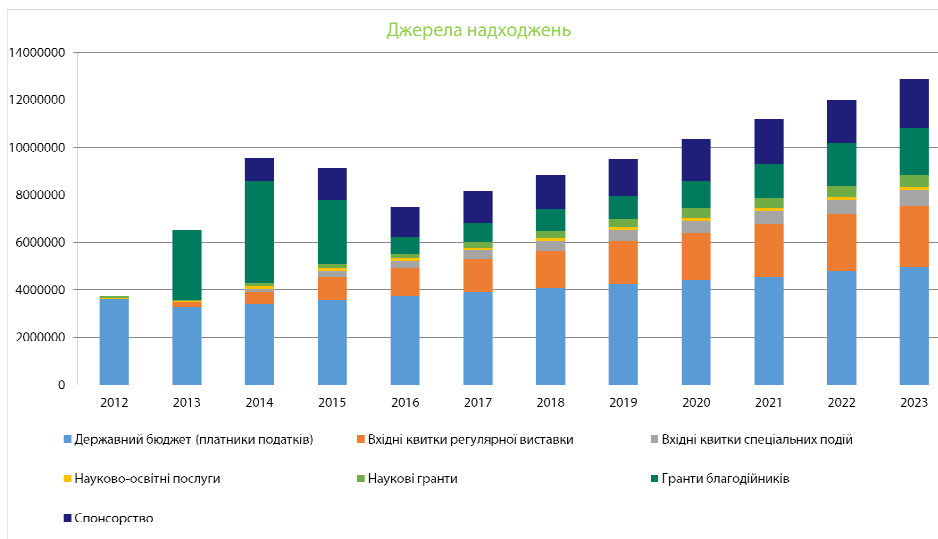


Рис.2. Стратегія залучення джерел фінансових надходжень.

Розвиток музейного менеджменту та маркетингу як запрограмована інновація

Складнощі, що постають нині перед музейними установами, спричиняють включення в 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 вітчизняній музейній практиці ці незвичні іноземні терміни отримують все більш широке поширення, хоча для них і існують українські синоніми. Проникнення нових іншомовних слів у сферу музейної роботи спричинено тим, що джерелом професійних знань у цій області сьогодні в основному є досвід зарубіжних країн, де аналогічні проблеми існували і вирішувалися протягом десятиліть. Тому доводиться миритися з використанням деяких іноземних термінів.

Слід з'ясувати організаційно-управлінський і ринковий аспект стратегії розвитку Державного природознавчого музею НАН України. Тобто, якою має бути концепція його менеджменту і маркетингу. Ця концепція може бути виражена в переліку завдань, які стоять на порядку денному з опанування даними сферами музейної діяльності, а також – у переліку підходів і методів з розв'язання цих завдань.

Завдання в області музейного менеджменту та маркетингу можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Завдання вдосконалення організаційної структури музею як основи для раціонального використання фінансових, інтелектуальних та ін ресурсів музейної діяльності. Відповідно до цього зумовлена необхідність оптимізації системи оплати праці та стимулювання творчої активності персоналу музею.

2. Завдання формування та підвищення попиту на результати музейної діяльності та послуги музею, розширення контингенту потенційних відвідувачів, творчих і ділових партнерів музею. Оптимізації форм співпраці і кооперації музею з його творчими та діловими партнерами.

3. Завдання збільшення обсягу фінансування музею:

а) за рахунок освоєння альтернативних держбюджетних джерел;

б) за рахунок розширення кола недержавних джерел фінансування (субсидій громадських фондів, приватних фірм і меценатів) розробки і реалізації конкретних проектів;

в) за рахунок збільшення доходів музею в результаті власної діяльності з надання платних послуг населенню, підприємствам та організаціям.

4. Завдання формування та активної реалізації власної цінової політики музею на ринку культурної продукції, інформації та послуг.

5. Завдання приведення нормативної бази музейної діяльності у відповідність до вимог забезпечення ефективності соціальних функцій музею.

Наступними можна сформулювати принципи, за якими ці завдання мають вирішуватися:

а) **принцип відповідності** організаційної структури установи до структури його функцій; – диктується появою **логістичних форм** взаємодії між музейними підрозділами, як складовими єдиного цілого;

б) **принцип фінансування не діяльності, а креативних результатів, конкретних програм** по їх досягненню; – відмова від жорсткого планування з впровадженням цільового програмування з огляду на пріоритетність різноманітності соціальних замовлень і множинність джерел фінансування.

в) **принцип гнучких структур**; – перехід до виконання частини робіт музею на базі **тимчасових творчих колективів**, здатних швидко пристосовуватися до зміни кон'юнктури на ринку збуту культурної продукції і послуг (при забезпеченні необхідної стабільності тих структурних підрозділів, які відповідають за збереження і нарощування основного ресурсу розвитку музею – зібрання природничих колекцій і об'єктів, інформаційних баз даних, наукових дослідницьких праць, каталогів, унікального музейного обладнання тощо).

г) **принцип "гонорарної" оплати творчої діяльності** співробітників музею; – створення умов для найбільш ефективного використання та адекватної винагороди творчого потенціалу та ініціативної діяльності співробітників, можливість суміщення роботи в стабільних штатних підрозділах музею, оплата праці в яких є постійною, і визначається нормативами тарифної сітки, з роботою в одному або декількох тимчасових творчих колективах, де оплата здійснюється за кінцевим результатом на договірній основі з **фонду, який формується з різних джерел**.

д) **принцип відкритості штату музею**; можливість при наявності необхідних фінансових ресурсів (цільових інвестицій, бюджетних та позабюджетних асигнувань) на контрактній основі залучати до роботи музею, в рамках реалізації конкретних

програм і проектів, фахівців, що працюють в інших установах міста, держави, чи в інших країнах.

Наведені управлінські позиції мають концептуальний характер, тобто розкривають не деталі, а принципи вирішення завдань, що повстають під час стратегічного планування.

Стратегічні аспекти музейного маркетингу

Сфера музейного маркетингу потребує окремого розгляду з огляду на слабку обізнаність музейних керівників з даним механізмом управління. За останнє десятиліття теорія і практика музейної маркетингу просунулися так далеко вперед, що недавня пануюча думка про аморальність маркетингу в музеї як втіленні його комерціалізації, виглядає сьогодні анахронізмом. Буквально на наших очах відбулося свого роду подолання психологічного бар'єру щодо маркетингу взагалі і музейного маркетингу зокрема. Відбувся відхід від вузько комерційного, збутового розуміння його характеру і розширення поняття "маркетинг" до глобального рівня, до рівня нового стилю мислення, концепції впливу в рамках управління суспільними процесами.

Дійсно, ще зовсім недавно панував інший рівень мислення: музей у найзагальнішому вигляді був храмом, що стояв біля воріт великого ринку, де панували інтереси не покупця, а продавця, який добивався прибутку за рахунок кількісних характеристик (розширення асортименту послуг і товарів, зростання обсягу продажів, заповнення ринкових ніш і ін.). Не випадково, за таким станом речей будь-які комерційні починання музеїв сприймалися як святотатство. Однак, у міру розвитку ринку, механізми його функціонування стали поступово змінюватися: на зміну концепціям виробництва і реалізації, націленим на інтереси продавця, поступово приходять концепції маркетингу, націлені на інтереси покупця. Суть змін у спрощеному вигляді міститься в наступному принципі: "виробляєте, що можете продати, замість того, щоб намагатися продати, що можете зробити", або "любить клієнта, а не товар". Як і у "великій" економіці, музейний маркетинг розумівся спочатку лише у вузько-збутовому плані, не зачіпаючи загальної стратегії музею і змістовних аспектів його діяльності.

Головною відмінною особливістю нової маркетингової стратегії стає переміщення акценту зі збуту вже освоєних музейних послуг або продукції на їх розробку, орієнтовану на потреби відвідувачів. Тому розробка маркетингової стратегії музею повинна починатися з аналізу потреб відвідувачів. За сучасних умов вже недоречно помилитися у визначенні як цілей, так і очікувань відвідувачів, адже в кінцевому рахунку переможцем на ринку виявляється той музей, який краще знає свою аудиторію [20]. Йдеться не про те, щоб будь-якою ціною пристосовуватися до запитів тієї чи іншої категорії публіки, а подбати про можливість запропонувати відвідувачам те, що становить реальний суспільно – соціальний інтерес громади.

Якщо сьогодні слід говорити про маркетинг, то тільки – про глибоко інституційно диференційований. Сучасний музейний маркетинг засновується на стратегії макро- і мікросегментації. Якщо макросегментація припускає розподіл потенційної музейної аудиторії за географічним, психологічним, біологічним, поведінковим і демографічним принципами, то мікросегментація уточнює цей розподіл на рівні субкультур – туристичної, шкільної, спортивної, міської та ін. Попереднє оцінювання

на макро- і мікросегментних рівнях – перший принципово важливий крок сучасних методів музейного маркетингу, оскільки саме ця дослідницька фаза дозволяє вловити тенденції в динамічних змінах запитів і переваг потенційних музейних відвідувачів з тим, щоб не "наздоганяти" наслідки цих змін, а випереджати їх на надранніх стадіях планування та створення експозиції.

Наступний етап – використання виявлених реалій музейного ринку під час розроблення концепції та дизайну створюваної експозиції. Далі йде апробування її попередніх, зокрема, виставкових варіантів на відвідувачах. Таким чином, принципом сучасних маркетингових технологій в музеї стає, кажучи мовою великого маркетингу, практика "попередніх продажів" – поступове просування нової експозиційної концепції на "музейний ринок" з урахуванням думки та потреб відвідувачів.

Завершуючи етапи оцінювання – інтегративний і коригуючий – передбачають спостереження, вивчення та аналіз глядацьких реакцій після розгортання експозиції з метою загальної оцінки виконаної роботи, а також для внесення необхідних виправлень. На цих постпрезентаційних стадіях оцінювання відбувається вивчення впливу загального задуму експозиції, її розміщення, обсягу інформації, розставлення показників, експлікацій, галасу і інших чинників – на моделі поведінки відвідувачів, на їх здатність орієнтуватися в залах, на обрані маршрути, тривалість відвідування, на уподобання певних форм показу, концентрацію уваги, пороги втоми і т.д. Оцінювання на кожному етапі проводиться за допомогою різних методик. Головні з них – спостереження, опитування, анкетування, поглиблені бесіди, тестування цільових груп.

Відтак, залучаючи відвідувачів до музейного обійстя і вступаючи з ними від вхідних дверей в комерційні відносини, музейні маркетологи мусять подолати перешкоду неприйняття, прямувати слідом за відвідувачем в зали експозиції і там вступити з ним у діалог. Мабуть, не випадково актуалізація проблем музейної комунікації збігається за часом з виділенням маркетингу в самостійну музейну дисципліну. Коли маркетинг перейде з емпіричного на більш глобальний управлінський рівень і охопить буквально всі сфери музейного життя, з цього моменту буде можливим говорити про музейний маркетинг як про стратегію, стиль мислення, філософію. Цей рівень маркетингу передбачає таку перебудову всіх аспектів діяльності та всіх служб музею, в результаті якої він перестав бути залежним від кон'юнктури. Такий музей сам виходить назустріч широкій громадськості – місцевому населенню, діловим, фінансовим, урядовим колам, представникам засобів масової інформації, спонсорам, меценатам, приватним фондам і ін., налагоджуючи з нею стійкі ділові, партнерські контакти. Деякі музейні працівники сприймають питання, пов'язані з маркетингом, як таке, що суперечить високим науковим і просвітницьким ідеалам музею. У кращому випадку вони зводять маркетинг до рекламної діяльності, що по суті невірно, в гіршому – чинять опір впровадженню нового економічного мислення.

Маркетинг має безпосереднє відношення і до реклами, і до цін на вхідні квитки, і до асортименту музейних послуг, але далеко не зводиться до цих питань. Більше того, неможливо вирішувати кожну з цих проблем окремо, не беручи до уваги всієї діяльності музею у всіх її аспектах, у тому числі – змістовних. Маркетинг – це не часткове питання, а цілісна стратегія діяльності музею, що вимагає свідомої участі

всіх його співробітників. Як і у "великій економіці", в музейному маркетингу не існує універсальних рецептів підвищення рентабельності діяльності музеїв. Але є цілий ряд понять і уявлень, що допомагають аналізувати ситуацію, зіставляти можливі варіанти розвитку, оцінювати їх і приймати стратегічно правильні рішення.

У найзагальнішому вигляді маркетинг – це обмін. Музей щось дає і щось отримує взамін. Так влаштований всякий ринок, і музейний ринок не становить виключення. Сказавши, що маркетинг це обмін, необхідно далі відповісти на низку питань:

- 1) що пропонує музей;
- 2) кому призначаються дані пропозиції;
- 3) якими методами музей має намір скористатись;
- 4) що музей передбачає отримати взамін.

Складається враження, що музей – це підприємство, яке генджує смислами і значеннями. Справді, навіть якщо продукт музею має цілком матеріальну природу (виставка, сувенір, книга і т.д.), все одно для відвідувача (покупця) зміст його є передусім символічним. Для певної категорії відвідувачів сам візит до музею є символічним вчинком – незалежно від того, що вони там побачили. Тому, зокрема, немає сенсу торгувати в музеї продуктами широкого вжитку або пропонувати послуги, які можуть бути надані в іншому місці. Навпаки, необхідно всіляко піклуватися про підтримку репутації музею як такого місця, де все незвично, все цінне, все – тільки вищої якості. Тобто, мовою маркетингу, підтримка правильного музейного "іміджу" – завдання більш важливе, ніж будь-який миттєвий дохід, бо такий імідж є запорукою набагато більших доходів у майбутньому.

Величезне значення має атмосфера, створювана в музеї. Хто зустрічає відвідувача при вході, як, з якими словами, з яким виразом обличчя, яким поглядом проводжають його доглядачі? Відчуває відвідувач себе бажаним гостем або несподіваним прибульцем? Відчуває він привітність чи байдужість (або ворожість) музейного персоналу? Атмосфера – дуже важлива частина пропонованого музеєм продукту.

Те ж саме стосується дизайну і якості музейного середовища: експозиційних і інших приміщень, будівлі, території, реклами, друкованої продукції і т.д., всього, що знаходиться в музеї або асоціюється з ним [20].

Подібно до театру, музей починається з гардеробу та вбиральні, а для деяких категорій публіки нею ж і закінчується, бо не всякий відвідувач достатньо досвідчений, щоб оцінити шедевр чи реліквію, розміщені в убогому просторі. Отже, в певному сенсі музей продає модель (взірець) інтелектуального простору, оскільки простір музею має властивість наділяти речі смислами і ціннісними значеннями. Крім цього, він пропонує:

- а) експозиції та виставки;
- б) програми, наприклад, цикли екскурсій, лекцій, а також гуртки, студії тощо;
- в) спеціальні заходи або події;
- г) послуги, асортимент яких визначається можливостями його колективу та інфраструктури;
- д) авторські права на відтворення предметів, що входять до його зібрання;
- е) сувеніри – якісні та не випадкові – бажано, забезпечені фірмовою маркою музею, або сертифікатом (якщо це копії музеалій, які в музеї зберігаються), що засвідчує точність їх відтворення;
- ж) книги, каталоги, буклети та ін. – по темі музею або по близьких темах.

Так само пропонуються відеофільми, слайди, CD-диски та інші видання, що використовують сучасні інформаційні технології. Відтак природознавчий музей може запропонувати своєму відвідувачеві безліч продуктів – матеріальних і нематеріальних.

Для музею з важливим наслідком маркетингового управління є стабільний дохід, що має цілком визначене грошове втілення. До того ж установа отримує, хоча й нематеріальні, але дуже важливі речі – позитивну реакцію відвідувачів, які беруть участь у формуванні його атмосфери та іміджу. У разі успіху вони стають мимовільними (або добровільними) рекламними агентами музею, його друзями, партнерами і співниками.

Коли в якійсь ситуації доведеться обирати між безпосередніми прибутками і підвищенням престижу та популярності музею, завжди буде вірніше віддати перевагу другим, бо це і є головний капітал, яким володіє музей, – у цілковито буквальному, економічному значенні цього слова. Сьогодні проблема музею полягає зовсім не в тому, що одні прагнуть комерціалізувати музей і мало не "продати з молотка" музейні цінності, що зберігаються в ньому, тоді як інші стоять на варті завоювань науки і культури. Насправді вододіл проходить між тими, хто намагається привести музей у відповідність з нинішнім, швидко мінливим світом, поставити його на службу сучасному суспільству, і тими, хто, незважаючи на очевидні зміни, не бажає працювати.

Знати своїх відвідувачів (покупців, споживачів) і своїх потенційних партнерів (замовників, спонсорів) – неодмінна умова соціальної та економічної успішності музею, що ступив на шлях розробки маркетингових стратегій і технологій (рис. 3). Разом з тим, це не означає, що вся діяльність музею буде йти тільки назустріч висловленим бажанням публіки. У кінцевому рахунку на ринку перемагає той, хто пропонує щось принципово нове, несподіване і тим самим формує попит, а не йде за його флуктуаціями услід.

Описуючи структуру маркетингової діяльності, зазвичай дотримуються схеми, що включає чотири основних елементи: продукт - ціна - реклама - місце. Продукт музею, багато в чому є символічним. Для визначення асортименту послуг і продукції необхідні дані про основні категорії партнерів і споживачів. Окрім цього, проблемою є – як продавати ці продукти, де їх продавати і за скільки. Питання про ціни є найбільш тонким і неоднозначним у всій маркетинговій діяльності. Для збільшення доходів можна використовувати різні, часом прямо протилежні цінові стратегії. Так, агресивне збільшення вхідних цін може виявитися успішним стосовно платоспроможною публіці, але відлякає малозабезпечених. Тому, призначаючи високу вартість вхідних квитків, музеї повинен робити це диференційовано, передбачаючи пільги для окремих категорій відвідувачів, оголошуючи безкоштовні дні, продаючи відносно недорогі абонементні квитки для постійних відвідувачів і т.д. У музеї, де кошти презентації є невід'ємною (іноді – найсуттєвішою) частиною продукту, дуже важливу роль відіграє реклама. Вона спрацьовує не тільки в якості безпосереднього стимулу відвідування (побачив рекламу – пішов у музей), а й на етапі післядії - як засіб підсумовування та оформлення вражень. Довготривалий ефект музейної реклами, що сприяє формуванню іміджу музею, є не менш (якщо не більш) важливим, ніж її миттєвий ефект.

Таблиця 3

Сегменти цільової аудиторії музею

Відвідувачі	Зацікавлені сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Родина з дітьми - Школярі з викладачем - Дитина із глибшим інтересом до наукової складової музею (з кимось із батьків) - Молодь в період становлення особистості - Активний дорослий львів'янин - Український та іноземний турист 	<ul style="list-style-type: none"> - Музеї України - Міжнародні музеї, ICOM - Природознавчі наукові інституції України - Міжнародні природознавчі та природоохоронні інституції - Природознавчі освітні інституції України - Потенційні партнери - НАН України - Потенційні працівники - (Потенційні) волонтери - (Потенційні) грантодавці/фонди - Потенційні спонсори та соціально-корпоративний бізнес - Лідери думки (в науці), лектори - Органи влади

Реклама – це не тільки виносні щити з інформацією про роботу музею. В принципі, в цій ролі може виступати будь музейний продукт – і каталог, і сувенір, і відеофільм, куплені в музейному кіоску, і навіть целофановий пакет, в який вони упаковані. Виходячи за стіни музею, ці емблематичні послання роблять важливу справу – нагадують їх власнику про відвідини музею і повідомляють про його існування кожному зустрічному. Отже, щоб виробити маркетингову стратегію музею, треба визначити його цілі і аудиторію, а потім знайти правильний баланс продукту, ціни, реклами та місця. Все це вимагає великої і напруженої роботи, але в нинішній економічній ситуації це не розкіш, не академічний експеримент, а запорука виживання та розвитку. Прагнучи до більшої публічної ефективності, музей звільняється від рутини і стереотипів, стає більш мобільною, відкритою і жаданою для суспільства установою. Крізь множинність визначень незмінно вгадується головний фокус цієї тенденції: музей пов'язав вузлом маркетингу себе зі своїм відвідувачем, музейною аудиторією і суспільством в цілому.

Зовнішні комунікації

Позиціонування музею спирається на усвідомлення того, що Державний природознавчий музей – це цілісна та динамічна інституція, котра створює, інтерпретує та відкриває для суспільства знання про різноманіття природи, взаємозв'язки та зміни у природних процесах рідного краю та світу.

Музей є одночасно центром професійної та творчої наукової діяльності і осередком соціально-культурного життя. Така сутність музею дозволяє йому втілювати просвітницьку функцію і формувати цінності суспільства.

Стратегічні цілі зовнішніх комунікацій

- Формувати та поширювати гуманістичне сприйняття музею та зміцнювати його репутацію як центра професійної та творчої наукової діяльності і як осередка соціально-культурного життя.

- Формувати та збільшувати лояльність кожного сегмента аудиторії музею (як серед відвідувачів, так і серед зацікавлених сторін).

- Розвивати екологічну свідомість громадськості та забезпечити доступ аудиторії музею до творення та інтерпретації знання про природу регіону та світу загалом.

- Підтримувати й розвивати академічний рівень по усіх напрямках діяльності.

Заклучення

Теорія і практика управління підтверджують, що в будь-якому напрямі людської діяльності можуть бути поставлені досить конкретні завдання і розроблена система оцінки виконання цих завдань. Перешкодою тут є саме упередження на неможливість знайти рішення цієї проблеми, а можливо, і небажання її вирішувати, оскільки це загрожує тим, що ефективність або неефективність кожного співробітника стане очевидною. Якісні показники можуть бути отримані за допомогою опитувальників і анкет, що заповнюються відвідувачами, а також на підставі оцінки експертів.

Важливо зрозуміти, що розробка стратегічного плану – це не лінійний процес, який починається на першій стадії і завершується на останній. Цей процес надзвичайно чутливий до зовнішніх обставин, що змушує до постійних коригувань, з урахуванням щойно накопиченого досвіду до тих пір, поки всі складові частини плану не будуть зведені в єдине гармонійне ціле. Зазвичай доводиться не раз повертатися до початково сформульованої місії музею і переосмислити її вже з точки зору конкретних завдань і можливостей розвитку музею, або ж переглянути цілі і завдання після проведеної оцінки фінансових ресурсів та виявлення реально виконаних видів робіт.

Ще одною умовою успішності стратегічного плану є залучення до його розробки якомога більшого кола зацікавлених осіб: представників влади, бізнесу (потенційних спонсорів), дослідників і, звичайно, громадських організацій. Усі вони можуть стати цінними зовнішніми консультантами, оскільки спроможні висвітлити перед колективом музею своє бачення – з точки зору споживача музейних послуг. Але найважливішим є те, щоб у цій роботі брав участь весь без виключення персонал музею разом з керівництвом.

1. Артамонов А.А. Музей и социокультурные проекты // Музейное проектирование / Отв. ред. А.А. Щербакова/ сост. А.В. Лебедев. – М: РИК, 2009. – С. 25-57.
2. Бишоп К. Радикальная музеология или Так ли уж «современны» музеи современного искусства? – М: ООО "Ад Маргинем Пресс", 2014. – 96 с.
3. Воронцов Б. Музеи Великобритании: структура и методы работы. Основные трудности // Музеи в период перемен. – СПб: "Контрфорс", 1997. – С. 20.
4. Динамічний музей: перший підсумок – I³ Програма грантів (грудень 2012/січень-лютий 2013). – К: Фонд Р. Ахметова "Розвиток України". – с. 20-21.

5. Закон України № 1709-VI. Про внесення змін до Закону України "Про музеї та музейну справу". – 17 с., <http://www.president.gov.ua/documents/10099.html>.
6. Концепція розвитку НАН України на 2014-2023 рр. – К.: НАН України, 2014. – 68 с.
7. Концепція Державної цільової програми розвитку музейної справи на період до 2018 року (проект). – К: Мінкультури України. – 16 с.
8. Котлер Н., Котлер Ф., Котлер В. Музейний маркетинг і стратегія: формування місії, залучення публіки, збільшення доходів і ресурсів. – К.: ВД "Стилос", 2010. – 580 с.
9. Лорд Б., Лорд Г.Д. Менеджмент в музейній справі. – М.: Логос, 2002. – С. 56-57.
10. Мак- Авита Дж. Об изменениях в управлении музеями – с пристрастием и умом // Экология культуры. Информ. бюллетень. – Архангельск, 2000. – № 6 (19). – С. 23.
11. Майлз Р. Планирование – основной инструмент менеджмента // Музеи. Маркетинг. Менеджмент. – М.: Прогресс-Традиция, 2001. – С. 65.
12. Наукові записки Державного природознавчого музею НАН України. – Львів, 1994. – Т. 11. – 118 с.
13. Організація підготовки та концептуальні підходи до розробки проекту Державної програми сталого розвитку Українських Карпат (розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.09.2011р. № 896-р.
14. Основи музеєзнавства, маркетингу та рекламно-інформаційної діяльності музеїв. Посібник // Під ред.: В. Великочого, Н. Гасюк. Автор. колектив: П. Горішевський, М. Дейнега, М. Ковалів, В. Мельник, Н. Рега, С. Оришко, О. Соколова. – Івано-Франківськ: Плай, 2005. – 64 с.
15. Про схвалення Концепції розвитку Національної академії наук України на 2014-2023 роки // Постанова Президії НАН України № 187 від 25.12.2013.
16. Рекомендація 296 "Сталий розвиток гірських регіонів та досвід Карпатських гір" Конгресу місцевих та регіональних влад. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.coe.int/T/Congress/Default_en.asp
17. Сагит М. Менеджмент в период перемен, или от "А" к "С" и снова к "В" // Музеи в период перемен. – СПб: "Контрфорс", 1997. – С. 133.
18. Чернобай Ю.М., Климишин О.С., Бокотей А.А., Войчишин В.К., Дригант Д.М., Капрусь І.Я., Різун В.Б., Тасенкевич Л.О. Наукова концепція експозиції Державного природознавчого музею НАН України // – Львів, 2002. – Т. 17. – с. 1 – 14.
19. Brzęk G. Muzeum im. Działuszyckich we Lwowie i jego Twórca. – Lublin: Wyd-wo Lubelskie Nowe, 1994. – 200 s.
20. Matt G. Muzeum jako przedsiębiorstwo. – Warszawa: Wyd-wo Fundacja Aletheja, 2006. – 225 s.

¹ Державний природознавчий музей НАН України, м. Львів

e-mail: yuchor@smnh.org;

² Експертна компанія PRO-MOVA, м. Львів

e-mail: info@pro-mova.com

Чернобай Ю.М., Бриндза В.О.

Проект стратегії збалансованого розвитку музею

Стратегический план сбалансированного развития природоведческого музея во Львове на 2014-2024 гг. составлен в рамках проекта «Динамический музей» при финансовой поддержке благотворительного Фонда Р.Ахметова. В стратегии развития учтены особенности истории, региональной методологии, генезиса и систематизации фондового собрания натуральных и научно-исследовательской информации о биотическом и ландшафтном разнообразии

западного региона Украины. Генеральной задачей данной стратегии является инновационная трансформация деятельности музея в направлении усиления его социальных функций. Особое внимание уделено усвоению персоналом прикладных управленческих методов, в частности, менеджмента и маркетинга, обращение к методам публичной работы, музейной педагогики, эстетического восприятия и творческой мотивации. Новые общественно – экономические условия обуславливают инновационное внедрение сетевой организации работы, дающей возможность использовать интерактивные технологии и развивать территориальную периферию музейного влияния.

Ключевые слова: стратегическое планирование, миссия музея, приоритеты естественного музея, менеджмент естественного музея, структурные части стратегии, региональность музейного маркетинга, социальный ресурс, финансы музея.

Chernobay Y., Bryndza V.

The draft strategy of the balanced development of the museum

The strategic plan of the balanced development of Natural History Museum in Lviv in period 2014-2024 years made within the project "Dynamic Museum" with the financial support of the charitable Fund of R. Akhmetov. The strategy of development takes into account the particular of history, regional methodology, of the genesis and ordering stock meeting naturals and research information about the biotic and landscape diversity of the western region of Ukraine. The general task of this strategy is an innovative transformation of the museum's activities in the direction of strengthening its social functions. Particular attention is paid to the absorption of personnel manager practices applied, in particular, management and marketing, recourse to methods of public works, museum pedagogy, aesthetic perception and creative motivation. The new social – economic conditions cause the introduction of innovative network organization of the work, making it possible to use interactive technology and develop territorial periphery of the museum influence.

Key words: the strategic planning, mission of the museum, priorities of the Natural History Museum, the management of the Natural History Museum, structural parts of strategy, the regionality of the museums marketing, social resource, finances of the museum.

Публікацію здійснено в рамках проекту "Природничий музей: від теорії еволюції життя до практики живого музею" за підтримки програми "Динамічний Музей" Фонду Ріната Ахметова "Розвиток України"