

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-21>

УДК 069.1:[005.3:005.5]

**Паулик Алла Ярославівна**

доктор філософії,

старший викладач кафедри готельно-ресторанної та музейної справи,

Мукачівський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0120-4529>**Феср Оксана Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,

управління економічними процесами та туризму,

Мукачівський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8808-3258>**Alla Paulyk, Oksana Feer**

Mukachevo State University

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ  
МЕНЕДЖМЕНТУ В МУЗЕЙНИХ УСТАНОВАХ****FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT  
FUNCTIONS IN MUSEUM INSTITUTIONS**

**Анотація.** У статті досліджено сутність та особливості музейного менеджменту як складової управлінської науки. Обґрунтовано, що діяльність музейних установ базується на реалізації ключових функцій: збирання та збереження культурної спадщини, науково-дослідної роботи, освітньо-просвітницької діяльності та економічної участі у розвитку регіонів. Визначено, що ефективність функціонування музеїв значною мірою залежить від реалізації класичних функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю – з урахуванням галузевої специфіки. Розкрито зміст кожної з управлінських функцій та їх значення для забезпечення сталого розвитку музейних установ. Особливу увагу приділено питанням стратегічного планування, мотивації персоналу та контролю як інструменту підвищення результативності діяльності. Зроблено висновок про необхідність комплексного підходу до управління музеями в сучасних умовах.

**Ключові слова:** музейний менеджмент, музейні установи, функції менеджменту, планування, організація, мотивація, контроль, комунікації, управління музейною діяльністю, культурна спадщина.

**Summary.** The article provides a comprehensive analysis of the essence of museum management as a component of modern management science and the practice of functioning of socio-cultural institutions. It is substantiated that historically museums were formed as institutions designed to ensure the preservation, multiplication and transfer of material and spiritual cultural heritage to future generations, which determines their multifunctionality and social significance. The main functions of museum institutions are determined, in particular, the collection and preservation of funds, scientific research, educational and educational and economic, which form the basis for building an effective management system. It is studied that museum management is based on the implementation of classical management functions – planning, organization, motivation and control – taking into account industry specifics. The content of the planning function as a defining component of management is revealed, which involves the formation of strategic and tactical goals for the development of the museum, coordination of resources and areas of activity in accordance with the cultural mission. Considerable attention is paid to strategic planning as a tool for ensuring the sustainable development of museum institutions, which includes the formation of a mission, vision, values, and long-term guidelines for activity. The function of the organization is analyzed, which consists in forming an effective organizational structure of the museum, capable of coordinating the activities of various departments and adapting to modern challenges. The feasibility of introducing specialized departments responsible for marketing and innovation activities is substantiated. The peculiarities of staff motivation in the museum sector are highlighted, which combines material and non-material incentives and is aimed at developing the creative potential of employees and increasing the efficiency of their activities. Special attention is paid to the function of control as a tool for ensuring the quality and effectiveness of museum institutions. It is determined that control covers the preservation of museum funds, compliance with professional standards, state regulation, and assessment of the social impact of museums, in particular through the analysis of attendance and the level of audience involvement. It is concluded that effective museum management involves the comprehensive application of management functions, which ensures



the sustainable development of museum institutions, increasing their competitiveness and strengthening their role in the modern socio-cultural space.

**Keywords:** museum management, museum institutions, management functions, planning, organization, motivation, control, communications, museum management, cultural heritage.

**Постановка проблеми.** Сучасні музейні установи розглядаються як науково-культурні інституції, що виконують ключову роль у збереженні, дослідженні та публічній презентації культурної спадщини країни. Вони не обмежуються функцією організації виставок та експозицій, а слугують своєрідними платформами для освітньої діяльності, підвищення культурної обізнаності та стимулювання громадського дискурсу. У результаті глобалізаційних процесів, технологічного розвитку та змін у суспільних потребах, функціональні завдання музеїв значно змінилися, а процеси їх управління набули комплексний та багатовимірний характер. Відтак, в сучасних умовах ефективне управління музеями, яке включає системне планування, організацію, координацію та контроль їхньої діяльності, набуває надзвичайної значущості. Забезпечення ефективної діяльності музейних установ є основним завданням сучасного музейного менеджменту та можливе лише за умови ефективної реалізації функцій управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей управління музейними установами присвятили свої наукові вітчизняні та закордонні дослідники. Зокрема Г. Алієва [1] вивчала особливості діяльності сучасних музеїв та реалізацію функцій управління в системі музейного менеджменту. О. Жукова присвятила свій науковий доробок дослідженню вітчизняної практики запровадження стратегічного планування у діяльність та розвиток музеїв [3]. О. Мілашовська та К. Хаустова у наукових працях особливу увагу приділили дослідженню особливостей процесу управління в музейних установах. Проблема управління музейними установами та реалізація функцій управління, зокрема, є недостатньо вивченою та потребує більш глибокого та детального дослідження.

**Метою статті** є дослідження особливостей реалізації основних функцій менеджменту в діяльності музейних установ та визначення їх ролі у забезпеченні ефективного функціонування музеїв.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Історично музеї сформувалися як особливі заклади метою яких є зберегти носії історії та пам'ятки духовної та матеріальної культури, примножити їх та передати майбутнім поколінням. Формування системи музейного менеджменту та реалізація функцій управління впливає від функцій діяльності музейних установ, а саме:

1. Збирання та збереження. Збирання, збереження, документування, класифікація та наукова інтерпретація матеріальної та нематеріальної

спадщини. Дана функція включає низку складних процесів, які пов'язані з археологічними та етнографічними дослідженнями, вивченням аудіо та відео, архівних матеріалів, досягнень науки у галузі консервації, реставрації та збереженості експонатів.

2. Освітня та просвітницька функція. Музейні установи виконують роль відкритих для громадськості освітніх та просвітницьких центрів. Через організацію екскурсій, лекцій, інтерактивних заходів, семінарів, конференцій підвищується освітній та культурний рівень населення. Не менш важливим при цьому є залучення громадськості у культурне та наукове спілкування, шляхом активної участі у діяльності музейних установ, реалізації соціальних проектів, співпраці з громадськими організаціями, органами влади та закладами освіти. Реалізація даної функції має значний вплив на формування національної ідентичності.

3. Науково-дослідна функція. Сучасні музеї є своєрідними науковими центрами. У процесі дослідження експонатів отримуються нові знання, поширюються результати досліджень. Музеї стають платформами для наукових дискусій.

4. Економічна. Важливо згадати і про роль музейних установ в економічному житті міста та регіону. Варто відмітити надзвичайно важливу роль музеїв у розвитку туризму а індустрії гостинності, впливаючи на туристичні потоки сприяють наповнюванню бюджету, створенню нових робочих місць [1].

Музейний менеджмент це частина управлінської науки яка застосовується для планування, організації, мотивації та контролю діяльності музейних установ. Музейний менеджмент слід розглядати як специфічний напрям управлінської діяльності, що адаптує загальні принципи менеджменту до умов функціонування музейних інституцій. Основна особливість менеджменту музейних установ полягає у реалізації культурної мети діяльності музеїв та забезпеченні принципів сталого розвитку.

Теорія менеджменту розглядає процес управління об'єктом через призму реалізації основних функцій управління: планування, організація, мотивація та контроль [2].

Планування вважається найважливішою функцією в системі управління музеями, оскільки визначає напрями діяльності музейної установи та конкретизує види робіт та заходів на відповідний період. Планування в музейних установах передбачає формування стратегічних і тактичних цілей, що відповідають культурній місії

організації. Воно охоплює розробку виставкових проєктів, науково-дослідної діяльності, освітніх програм та заходів із популяризації культурної спадщини. Реалізація функції планування дає можливість узгодити заплановані роботи з усіма видами ресурсів (людськими, фінансовими, матеріальними). В рамках реалізації планування як функції управління ключова роль відводиться саме стратегічному управлінню. Стратегічне планування музею – бачення стану та розвитку музейної установи, що включає місію, бачення, цінності та формування довгострокових цілей та місії. Саме стратегічне планування вважається одним з ключових моментів формування ефективної системи музейного менеджменту. Стратегічне планування як елемент сталого розвитку широко почав запроваджуватись в діяльності вітчизняних музейних установ з 2010 року. Стратегія розвитку та діяльності музею починається з формування його профілю (стратегічного портрету), де зазначаються історичні аспекти становлення музейної установи, ресурси (матеріальні, людські, інформаційні, історичні та культурні, фінансові), результати діяльності, короткотривалі плани [3]. Основним параметром, що впливає на процеси планування в музеях є експозиційна експозиція, тобто система, в якій окремі музейні експонати та предмети об'єднані спільною концепцією, та виступають формою музейної комунікації [4].

Організація як функція полягає у створенні ефективної структури управління музеєм. Музейні установи мають складну організаційну структуру, що включає фондові, експозиційні, наукові та реставраційні підрозділи. Організаційна структура управління музеєм, як правило, включає такі ключові елементи та підрозділи: адміністративно-господарський відділ, посаду вченого секретаря, кадрову службу та бухгалтерію [5]. Водночас склад і функціональне наповнення структурних одиниць можуть різнитися залежно від низки чинників, зокрема розміру установи, рівня підпорядкування, кількості експозицій, профілю та типу музею. У сучасних умовах доцільним видається виокремлення спеціалізованих підрозділів, до компетенції яких належатиме управління маркетинговою та інноваційною діяльністю, оскільки ці напрями набувають особливої актуальності в контексті розвитку музейної справи. Важливою є координація діяльності різних відділів та забезпечення взаємодії з іншими культурними інституціями.

Реалізація функції управління «Мотивація» відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки полягає у цілеспрямованому впливі на працівників з метою активізації їхньої професійної діяльності, підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних і операційних цілей музейної установи. У контексті музейної діяльності мотивація має свої особливості, зумовлені творчим характе-

ром праці, необхідністю збереження культурної спадщини та орієнтацією на просвітницьку функцію. Висока мотивація та задоволення від роботи безпосередньо підвищують продуктивність. Для досягнення цього слід використовувати:

- прозорі та справедливі системи оплати праці
- покращення умов праці
- визнання та винагорода за індивідуальні досягнення
- участь у процесах прийняття управлінських рішень.

Надання працівникам можливостей для творчого внеску додає динамізму музейній діяльності. Значну роль відіграють нематеріальні стимули, такі як професійне визнання, участь у виставкових проєктах, наукова діяльність та можливості творчої самореалізації.

Контроль як функція управління спрямована на виявлення ступеня успішності та результативності виконання управлінських рішень, прийнятих керівництвом музейної установи [6]. Реалізація даної функції управління повинна враховувати особливості діяльності, завдання які ставляться перед музейною установою та умови її розвитку [2]. Враховуючи вищевикладені тези, можна сформулювати особливості контролю як функції управління музейними установами:

1. Контроль у музейних установах спрямований на забезпечення належного рівня збереження музейних фондів, дотримання професійних стандартів експозиційної, наукової та культурно-освітньої діяльності, а також на систематичне оцінювання ефективності функціонування закладу. Він виступає невід'ємною складовою управлінського процесу, забезпечуючи зворотний зв'язок між поставленими цілями та фактичними результатами діяльності музею.

2. Важливою стороною контролю є організація обліку, зберігання та реставрації музейних цінностей, що передбачає регулярні інвентаризації, перевірки стану фондів і дотримання вимог щодо їхнього збереження. Не менш значущим є контроль за якістю формування експозицій, відповідністю виставкових проєктів науковим концепціям і сучасним музейним практикам.

3. Чільне місце посідає державний контроль, який реалізується через систему нормативно-правового регулювання, перевірок і звітності перед уповноваженими органами. Звітність музеїв охоплює фінансові, статистичні та змістові показники діяльності, що дозволяє оцінити рівень виконання покладених на установу функцій.

4. Важливою складовою контрольної діяльності є аналіз відвідуваності музею, структури аудиторії та рівня суспільного впливу. Це включає дослідження попиту на музейні послуги, оцінювання задоволеності відвідувачів, ефективності комунікаційних стратегій і культурно-просвіт-

ницьких програм. Отримані результати використовуються для вдосконалення управлінських рішень, підвищення якості послуг і забезпечення сталого розвитку музейної установи в умовах сучасного соціокультурного середовища.

**Висновки.** У ході дослідження встановлено, що музейні установи є багатофункціональними соціокультурними інституціями, діяльність яких поєднує збереження культурної спадщини, науково-дослідну роботу, освітньо-просвітницьку діяльність та участь в економічному розвитку

регіонів. Формування ефективної системи музейного менеджменту безпосередньо ґрунтується на реалізації класичних функцій управління (планування, організації, мотивації та контролю) з урахуванням специфіки музейної діяльності. Ефективний музейний менеджмент передбачає комплексне та узгоджене застосування всіх функцій управління, що забезпечує сталий розвиток музейних установ, підвищення їх конкурентоспроможності та посилення ролі у сучасному соціокультурному просторі.

### Список використаних джерел:

1. Aliyeva, G. Management of Museum Activities. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 2025. no. 12(2), pp. 860–874. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15513857>
2. Мілашовська О., Хаустова К. Особливості менеджменту в музейній справі. *Економічний простір*, 2022. № (180), с. 144–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-23>
3. Жукова О. В. Вітчизняна практика стратегічного планування розвитку музеїв. Волинський музейний вісник: наук. зб.. 2022. Вип. 12. С. 14–20.
4. Яковець І. О. Музейна експозиція: основні поняття та методи побудови. Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв. 2011. № 1. С. 147–150.
5. Паулик, А., Феєр, О., & Штерр, Д. Особливості сучасного музейного менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2024. № (69). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5187>
6. Мінєнко Л. Музейний адміністративний менеджмент. URL: [https://www.researchgate.net/publication/334250379\\_Muzejnij\\_administrativnij\\_menedzment](https://www.researchgate.net/publication/334250379_Muzejnij_administrativnij_menedzment)

### References:

1. Aliyeva, G. (2025). Management of Museum Activities. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, no. 12(2), pp. 860–874. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15513857>
2. Milashovska O., Khaustova K. (2022). Osoblyvosti menedzhmentu v muzeinii spravi. [Peculiarities of management in the museum business]. *Ekonomichnyi prostir*, no. (180), pp. 144–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-23> (in Ukrainian)
3. Zhukova O. V. (2022) Vitchyzniana praktyka stratehichnoho planuvannia rozvytku muzeiv [Domestic practice of strategic planning for museum development]. *Volynskiy muzeinyi visnyk : nauk. zb.. V. 12. p. 14–20.* (in Ukrainian)
4. Yakovets I. O. (2011) Muzeina ekspozytziia: osnovni poniattia ta metody pobudovy [Museum exposition: basic concepts and construction methods]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii dyzainu i mystetstv. No. 1. pp. 147–150.* (in Ukrainian)
5. Paulyk, A., Feier, O., & Shterr, D. (2024). Osoblyvosti suchasnoho muzeinoho menedzhmentu. [Features of modern museum management] *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (69). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5187> (in Ukrainian)
6. Minenko L. (2014) Muzeyny administrativny menedzhment [Museum administrative management] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/334250379\\_Muzejnij\\_administrativnij\\_menedzment](https://www.researchgate.net/publication/334250379_Muzejnij_administrativnij_menedzment) (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 21.03.2026

Дата прийняття статті: 03.04.2026

Дата публікації статті: 20.04.2026