

Матт / Флатц / Льодерер



# КУЛЬТУРА

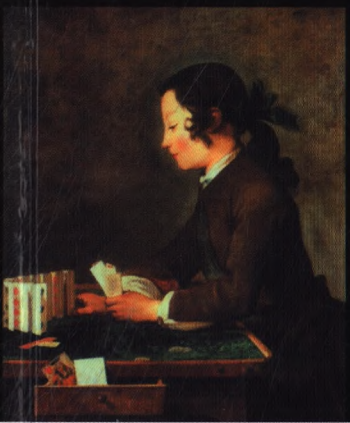
# і ГРОШІ

Музей – підприємницька діяльність

матт  
флатц  
льодерер



Практичний  
порадник



КУЛЬТУРА І ГРОШІ



Матт / Флатц / Льодерер

# КУЛЬТУРА

Музей – **ГРОШІ**  
підприємницька діяльність

Практичний  
порадник

НАУКОВО-ВИСЛАВНИЙ ЦЕНТР



**Matt / Flatz / Löderer**

**KULTUR UND GELD**

**Das Museum — ein Unternehmen**

**Ein praxisorientierter Leitfaden**

**Матт / Флатц / Льодерер**

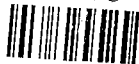
**КУЛЬТУРА І ГРОШІ**

**Музей і підприємницька діяльність**

**Практичний посібник**

Переклад з німецької  
*Олександра Кислюка*

НБ ПНУС



756649

Київ  
«Юніверс»  
2009

ББК 76.21

**М79** Книжка «Культура і гроші» присвячена музейній справі. Музей зберігає не лише минулі світи, але й можливі світи майбутнього робить важливою частиною свого виставкового концепту, котрий осягається сам як культурний суб'єкт і зміни в нашій культурі й суспільстві переживає як живий організм: змістовно, організаційно, та й економічно; тому у книзі буде з'ясовано підприємницько-політичні і стратегічні інструменти — від маркетингу до контролю.

Редактор  
*Оляна Рута*

Художнє оформлення  
*Катерини Міщук*

**K**ULTUR  
**kontakt**  
AUSTRIA

*Це видання здійснене за підтримки  
інституції «Культур Контакт» (Австрія)*

ISBN 3-7046-1700-8  
Verlag Österreich, GmbH, **Львівський національний університет**  
2001 **ім.н. Василя Стефаника**  
код 02125266

**НАУКОВА БІБЛІОТЕКА**

756649

ISBN 978-966-8118-71-5

Ф ВП «Юніверс»; О. Кислюк, переклад: К. Міщук, художнє оформлення, 2009

Деякі бачать речі, якими вони є,  
і запитують: «Чому?» Я ж мрію про  
речі, яких ніколи не існувало, і запи-  
тую: «Чому їх не було?»

*Джордж Бернард Шоу*

## 1. Вступ

«Музей — це витвір сучасного соціального способу мислення», — писав одного разу колишній директор Гамбурзької галереї мистецтв Густав Паулі. І рішуче твердив: «Сьогодні належить до найближчих і найкращих завдань музею».

Цей текст з'явився 1919 року, коли музей був передовсім культурним архівом у рамках суспільства, чия ідентичність була істотним чином виражена ставленням до своєї мистецької спадщини. Звичайно, нині сьогоднішня означає щось інше, аніж на початку ХХ ст. Сучасна діяльність, пов'язана з колекціонуванням та виставками, більше не почувається впевнено у сталому та освіченому громадянському середовищі і в статичному суспільстві, а вступає в конкурентні стосунки з дедалі ширшими пропозиціями ЗМІ та з суспільством фанів, які своїм лейтмотивом зробили постійну інсценізацію пригод. Поряд із зануренням у роботу з метою набуття освіти та збагачення нині поступають насамперед байдужість, неухважність та лише розмови, якщо це стосується мистецького твору.

«Хто хоче зберегти світ таким, яким він є, — говорить князь у творі Томазо ді Лямпедуза «Леопард», — той повинен його змінити». В перекладі на функції музею це означає: якщо ми хочемо зберігати цю культурну інституцію як місце колекціонування, зберігання та передавання, то ми маємо пристосовувати її до нових контекстів, не втрачаючи її завдань та суті.

Єдина константа постійно мінливого навколишнього середовища нині — це прискорення його зміни. Музей

призначений для того, щоб рахуватися з динамікою цих змін — починаючи з внутрішньовиробничих структур, з підприємницької стратегії і аж до технічних засобів зв'язку, — якщо, звісно, ми не ставимо завдання перетворити його на вкритий павутиною храм минувшини.

Музей сьогодення треба сприймати як духовно-культурний центр соціального середовища, яке впливає на його зміст і яке зі свого боку інтерпретується ним. Лише тоді музей не діятиме мов протез в суспільному організмі, а завзято піклуватиметься про нього як кровоносний орган.

Для того аби ствердитися у вирі змін, від нової музейної режисури вимагаються підприємницьке мислення, відкритість, плюралізм та оперативність. Ту відстань, яка утворилась між митцем-відлюдником, який, одначе, зобов'язаний суспільним цінностям, та Діснейлендом, мета якого — невтримні вдовolenня, в сучасних умовах комунікацій та сприйнять більше незмога зберігати.

Музей зберігає не лише минулі світи, але й можливі світи майбутнього робить важливою частиною свого виставкового концепту, котрий осягається сам як культурний суб'єкт і зміни в нашій культурі й суспільстві переживає як живий організм: змістовно, організаційно, та й економічно; тому у наступних розділах буде з'ясовано підприємницько-політичні і стратегічні інструменти — від маркетингу до контролю. Окрім цього, предметом дискусії будуть різні організаційні структури для музеїв. Тема, яка особливо актуальна саме в Австрії, у контексті виходу музеїв з підпорядкування державі і їх приватизації. Цю книгу слід розглядати не як практичний посібник, а як виступ на оборону музею як соціальної, культурної та економічної сутності, як внесок у дебати, що провадяться вже з початку минулого сторіччя і які завдяки суспільним змінам отримують щоразу нову поживу.

Відень, квітень 2001

Геральд Матт, Томас Флатц, Юдіта Льодерер

Будь-який вітер шмагає по  
обличчю того, хто не знає, в  
який бік йому напинати вітрила.

*М. Монтень*

## 2. Музей: завдання і цілі

В Австрії налічується близько 1600 музеїв. Коли мова заходить про музеї, несамохіть ми думаємо про велику причетну до роботи організацію, у якій поряд з директором (директоркою) працюють фахівці, реставратори, персонал з нагляду, ремісники та керівний склад. Ця картина – лише частина дійсності. Австрійську музейну мозаїку утворюють не лише великі державні, обласні та міські музеї, фонди, музеї-замки, фортеці і монастирі, але й неабияка кількість великих і дрібних музеїв різних товариств, аж до музеїв окремих визначних діячів. Коли ж інтерпретувати музей і далі, то в широкому сенсі сюди належать мистецькі зали і спілки, приміщення, які значно інтенсивніше розкривають окремі функції музею, інші ж повністю випускають з уваги. Так, на противагу музеям мистецькі зали не володіють жодними власними колекціями. Природно, на передній план для мистецьких залів виходять планування, облаштування і проведення виставок. Об'єднання митців, своєю чергою, найперше мають на меті забезпечення інтересів своїх членів, влаштовуючи їм різні презентації. Тому під поняттям музей чи виставковий заклад ми розуміємо і мистецькі інституції, які розкривають лише частину описаних функцій музею.

---

### Музейний ландшафт Австрії

Порівняно з іншими країнами Австрія вирізняється тим, що в ній дуже велика кількість музеїв. У будь-якому разі, майже 1600 австрійських музеїв розподіляють-



ся нерівномірно між землями (областями). Майже третина всіх музеїв розташована в Нижній Австрії, яка відповідно є федеральною областю з найбільшою кількістю музеїв. Удвічі менше, аніж у Нижній Австрії, налічується музеїв у Верхній Австрії і в Штайермарку. Десь зо 200 музеїв (12%) розташовані у Відні, в будь-якому разі, тут майже всі великі музеї (понад 100 тис. відвідувачів, понад 20 співробітників). У федеральних землях Зальцбург, Кернтен, Тіроль, Бургенлянд та Форальберг відповідно їхня частка становить 10%.

71% музеїв у федеральній області — це дрібні музеї, якими здебільшого керують на громадських засадах — кількість відвідувачів у них сягає не менш аніж 5 тис. на рік. Вони рівномірно розкидані у великих містах і в сільській місцевості.

Лише в кожному третьому музеї працюють штатні співробітники і в кожному сьомому музеї задіяні наукові працівники.

*(Дані отримано від кафедри Інституту культури: Габрієла Рат, Музей для відвідувачів, Відень, 1998 р.)*

### Функції і завдання музеїв як культурних закладів для громадян

Загалом, функції музею полягають у:

- Колекціонуванні
- Збереженні
- Дослідженні
- Інформуванні

Конкретніші, функції музею формуються у відповідному культурно-політичному (надалі коротко: культурному) завданні, у якому викладені першочергові функції музею. В культурному плані, приміром, з'ясовується зміст основних

напрямків у колекціонуванні, що часто знаходить своє вираження у назвах музею, скажімо, технічний музей чи музей прикладного мистецтва.

Однак культурне завдання переважно чітко не формулюється, а розкривається виходячи з дотеперішньої традиції та практики. Відсутність культурного завдання нерідко веде до програшної політики, яка нічого спільного не має, власне, зі змістом колекціонування, навіть тоді, коли музей дизайну здійснює переважно виставки образотворчого мистецтва. Чітко сформульоване культурне завдання, на основі якого музей вільно визначає свою місію і свою програмну політику, отримує свої дивіденди лише завдяки чіткому профілю мистецького закладу; варто також усунути фальшиві й популістські очікування громадськості від музею, відтак це буде в інтересах закладу. Так, Мистецька зала Відня в рамках свого трирічного договору затвердила з містом Відень основні положення угоди, в якій ухвалено чітке завдання стосовно підтримки та презентації міжнародного сучасного мистецтва з особливим наголосом на висвітлення тенденцій рідної культури та мистецтва.

Кожен музей, в тому числі виставковий заклад, своєю історією віддзеркалює взаємно конкуруючі цінності та культурні позиції. Він поєднує різноманітні функції та вимоги й носить, як стверджує про це колишній куратор в Метрополітен-музеї мистецтва Альберт Гарднер, «гібридний характер». У постійно мінливому динамічному середовищі музеєві більше не випадає надійного місця, він формується і повинен раз по раз перевіряти і знову формулювати свою позицію та громадську функцію.

У ролі аури та турботи про мистецькі твори музей — це завжди Собор мистецтва, а як місце інформування та педагогіки він перебирає на себе роль школи. А як місце зустрічі з книгами та каталогами він функціонує як бібліотека. Як магазин з різноманітними найменуваннями

каталогів — всуціль аж до тенісок — він є також і крамницею. Поєднавши риси виставки, крамниці та кав'ярні, музей стає місцем для розмов та отримання задоволення. Як місце формування сучасного мистецтва музей функціонує і як відкрите ательє, як місце підвищення репутації він стає вирішальним владним і цінним чинником для мистецького ринку. З мінливими і щоразу досконалішими інсценізаціями своїх виставок музей засвоює драматичні риси театру. Там, де на передній план виходять наукові цілі, музей позиціонується в безпосередній близькості до університету.

У форматі культурного завдання кожен музей має вирішувати, яку з цих відмітних ознак він вирізняє і якої він не виявляє, чи, отже, він сприймається радше як місце для навчання або як місце переживання, чи ж він переймає радше освітні завдання, чи є він місцем для розмов. А якщо науково-дослідна діяльність стоїть на передньому плані, то чи зорієнтована виставкова діяльність на громадськість? Тут не має бути жодного або... або, а це має означати радше як... так і. Успіх чи невдача будь-якої роботи музею залежить від мінливого економічного, соціального, культурного і політичного середовища та персонального втручання.

Проте якщо музеї прагнуть залишатися життєвою частиною суспільства, вони презентуватимуть себе дедалі меншою мірою як «темряву і тлінність мавзолею минулого» і дедалі більшою мірою виступатимуть як місця для зустрічей, суспільного діалогу та ознайомлення з культурними досягненнями минувшини і сьогодення. Це означає і те, що музей завдяки своїм виставкам, своїй архітектурі і своїй загальній поставі стає дзеркалом життєвого світу своїх специфічних відвідувачів та свого оточення.

Питання про культурне завдання музею обумовлює і питання про предмет підприємництва, а відтак і природу діяльності музею, в тому числі і Мистецької зали. Важли-

во зрозуміти, що поряд з музеєм мова йде і про підприємництво, звідси — і про економічну картину, яка бере участь у багатьох економічних процесах і визначається ними.

Музеї — це підприємництво, яке шляхом суттєвого надання послуг приносить користь суспільству. Це зусилля, які за даних економічних, соціальних, політичних і культурних умов не можуть докладатися приватним чином і лише шляхом приватного фінансування у бажаній формі за умови виконання культурних завдань. Так, фінансовані лише завдяки прибуткам виставковій заклади можуть здійснювати лише окремі виставкові програми (найчастіше популістські виставки, мало пов'язані з великими іменами, чи виставки з дрібними науковими витратами і незначними коштами на розвиток та реалізацію) без офіційної підтримки. Витрати на дослідницькі завдання та завдання зі зберігання чи витрати через складну сучасну програму Мистецької зали, завдяки якій привертається увага глядачів, не можна фінансувати виключно приватним чином.

Усе це вимагає **стратегічних рішень** щодо позиціонування музею в культурному ландшафті.

- Які цілі ставить музей, яке за змістом його культурне завдання.
- Чи є цілі чіткими і обов'язковими для всіх співробітників.
- Чи існує докладне планування щодо втілення поставлених цілей.
- Яких цільових груп слід досягати, і чи в музеї обізнані з інтересами, мотивацією та освітнім рівнем відвідувачів.
- Чи відповідають наявні пропозиції цільовим групам. З якою ефективністю досягаються цільові групи.
- Чи необхідні внутрівиробничі структури для досягнення мети.
- Чи сприяє нинішня організація внутрішньому співробітництву між окремими функціональними сферами.

- Чи достатньою мірою досвідчені й освічені співробітники, чи в окремих сферах існує потреба у професійній підтримці.
- Чи сприяють приміщення та будівлі досягненню мети.

До стратегічних рішень ми відносимо затвердження довгострокових цілей, а також рішення про засоби і шляхи досягнення цих цілей (поточні цілі, короткострокові) у відповідних обставинах. Стратегічні рішення мають на увазі майбутнє позиціонування підприємства, проводяться в рамках культурного завдання та основних положень, можуть, однак, їх змінити у сенсі поставленої ситуаційної мети.

Культурне завдання слід конкретизувати і витлумачити в основних положеннях. Виходячи з цього, треба розвивати спільне програмування і програму музею включно з планами фінансування на кожен період планування. У подальшому слід затвердити окремі проекти на кожен музейну сферу з кошторисним планом та джерела фінансування й окреслити пріоритети закладу у період планування.



Культурне завдання затверджується офіційними органами або ж власниками музею через закон, договір про субвенцію, будь-який правовий акт чи імпліцитно через традицію та практику. Основні положення розробляються адміністрацією музею в рамках культурного завдання і схвалюються на зібранні з правом остаточного рішення. Загальна програма музею схвалюється за погодженням з музейною адміністрацією з правом остаточного рішення. Окремі проекти розробляються адміністрацією музею спільно з кураторами.

Щодо стратегічних рішень, які стосуються суттєвих питань майбутнього підприємства, наприклад стратегій збільшення кількості виставок, розширення території, бюджету і персоналу, то в будь-якому разі повинні бути наявні перевірені дані і факти. Лише коли ми їх знаємо, можемо формувати виставки і в змозі усувати дефіцити, вираховувати можливості для поліпшення, використовувати потенціал для заощаджень і таким чином краще справлятися з майбутніми вимогами. Тут, приміром, назвімо хоча б інформацію, яка потрібна від адміністрації музею для відповідальних рішень: статистика про доходи і відвідувачів, аналіз структури відвідувачів, вивчення ринку і частки ринку, оцінний аналіз виставки (від книги відгуків до відгуків ЗМІ), плани розвитку особистості та кошторисні плани і багато чого іншого.

У світі швидких та глибоких змін можна стверджувати одну константу без вагань — прискорення зміни.

*Ганс Г. Гінтергубер*

### **3. Музей як підприємство для надання послуг**

Музеї — це і економічна діяльність, вони визначають надання послуг і причетні до грошових та майнових надходжень в економічній сфері. При цьому їм як мистецьким й економічним підприємствам випадає складна, обтяжена конфліктами подвійна природа, однак вони зобов'язані двом цілком різним сферам та ціннісним системам — мистецькій та економічній.

Завдяки дотичним ринкам музеї готують собі виробничі чинники (робочу силу, мистецькі твори, виробничі засоби тощо), а через ринки збуту — своїх відвідувачів. І для докладання культурно-мистецьких зусиль має значення при цьому принцип ефективності.

Організаторська ефективність означає не що інше, як при даному бюджеті мати в розпорядженні більше засобів для мистецтва. В той час, як підприємства, зорієнтовані чисто на економіку, спрямовані на отримання прибутку, для музеїв як неприбуткових підприємств на передньому плані стоять мистецька діяльність і якість, мистецький успіх.

#### **3.1. Музей і довкілля**

Своє культурне завдання музеї виконують лише тоді, коли вони осягатимуться як жива частина свого підприємницького довкілля. Цей культурний ландшафт зазнає швидких змін і дедалі дужче вказує на ознаки ринкової еко-

номіки та конкурентності: бажання вивільнитися з-під опіки держави, посилена конкуренція з огляду на нові напрямки у культурі та дозвіллі, задля задоволення «клієнтів», зорієнтовані на цільові групи маркетингові методи комерційних пропозицій в царині культури та дозвілля.

Сюди долучаються дедалі більші видатки на придбання творів і ощадливіша та більшою мірою пов'язана з видатками позичкова політика. Дедалі більші запити відвідувачів завжди з різними смаками щодо презентації виставок та надання послуг з боку музеїв спричиняють більші витрати на транспортування, забезпечення та дизайнерській роботі. Останніми роками змінилися і ставлення до дозвілля та демографічні структури відвідувачів. Дедалі більші бюджетні обмеження громадських інституцій ідуть поряд з політикою приватного підприємства, представники якого все менше і менше дивляться на мистецькі потреби як на філантропічне завдання, а радше як на завдання маркетингу. Всупереч цьому в музеїв існує бажання змістовної інтеграції та намагання зберегти виробничу незалежність від економічного поглинання й уникнути втрати свого змісту. Тенденції глобалізації та концентрації великих музеїв, що посилюються, змушують дрібніші музеї до кооперації та вдаватися до ефективніших заходів.

Цієї динаміки неможливо уникнути музеям, якщо вони хочуть зберегти свій ціннісний статус як суспільно значимі освітні та інформаційні інституції. Музей — це жодною мірою не митець-відлюдник, він повинен бачити свого партнера в довкіллі та чинник навколишнього середовища, підтримувати численні зв'язки з цим оточенням і плекати його. При цьому він повинен бути об'єктивним до різних запитів та бажань митців, глядачів та позикодавців.

Директор музею, який не підтримує жодних сталих стосунків з політичним істеблїшментом задля фінансової активності музею, який не перебуває в контактї з ініціаторами змістовних ідей та задумів або ж не спілкується з про-



мисловцем як потенційним спонсором, навряд чи сьогодні зможе виконувати своє завдання.

## Вирішальні зовнішні чинники діяльності музею

### 3.1.1. Відвідувачі

Відвідувачі — важливий і легітимний чинник музейного докiлля, який офіційно фінансує музейну і виставкову роботу. Саме на відвідувачів істотним чином спрямована діяльність музею.

З огляду на культурне завдання музей працює з різними групами відвідувачів. Приміром, сучасне мистецтво переважно затребуване молоддю з відносно високим рівнем освіченості та відповідними потребами в отриманні інформації про культуру, години відкриття, рамкові умови тощо.

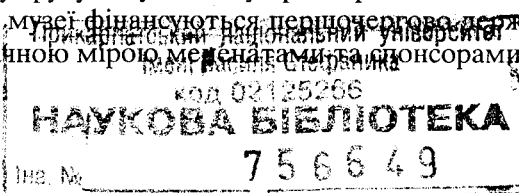
Виставковий заклад повинен здійснювати ринковий аналіз, а також аналіз відвідувань є важливим складником, оскільки він дає змогу бачити потенційний ринок і зміни на ньому та уможлиблює його специфічне опрацювання (пор. розділ «Музей і ринок»).

Обмін зв'язками між музеєм та відвідувачами — це, однак, лише один аспект.

### 3.1.2. Благодійники і спонсори

Оскільки музей може нарощувати свої необхідні засоби не лише шляхом оплати за послуги (вхідні квитки та всілякі надходження), благодійники, спонсори становлять ще одну важливу групу в музейному просторі.

В Австрії музеї фінансуються першочергово державою і лише незначною мірою меценатами та спонсорами.



Однак це, всупереч загальній думці, меншою мірою обґрунтовано нинішнім законодавством, а радше економічними, політичними, культурними і насамперед історичними умовами нашої країни. В Австрії не існує такого вираженого почуття приватної відповідальності за культурні та соціальні завдання, як це практикується в США з менталітетом «хороший громадянин», не існує і порівняно значущих прошарків і можливостей у приватних осіб. Окрім цього, сучасне важке мистецтво не є головним завданням маркетингової діяльності приватних підприємців, які б докладали зусиль, щоб його популяризувати. Якщо з приватної кишені перепадає якась копійка на культурні заклади, то це на даний час стосується насамперед традиційних, приємних публіці видовищних чи престижних проєктів, а також регіональних заходів.

Проведена в останні роки дискусія з питання спонсорства жодним чином не відповідала фактичній появі спонсорів у Австрії. Дані говорять про максимум 5% від загальної суми фінансування культури. Приватні засоби сьогодні є для музеїв важливими джерелами доходів, однак не здатні і не можуть замінити державну підтримку.

### **Чому існує всезагальний інтерес до підтримки культури?**

Для декого культура — історичний і беззаперечний складник освітніх і виховних питань у віданні держави. Культурні заклади сприяють творенню духовних цінностей у суспільстві. Для іншого підтримка культури справляє й економічний ефект завдяки непрямій рентабельності. Визначна культурна пропозиція зміцнює імідж та привабливість регіону, скажімо якогось міста. Спалах міського туризму не в останню чергу завдячує зростанню культурного туризму. Культурна пропозиція в сукупності чи окремі значущі культурні заходи вирішальним чином впливають на вибір мети подорожі. Додаткові витрати на спожив-

вання більшості купівельноспроможних туристів сприяють розвитку економіки, а отже, підвищують надходження коштів.

Так, скажімо метрополія басків Більбао, місто-порт і місто важкої індустрії на півночі Іспанії, з відкриттям виставки Депенданс нью-йоркського Гаггенгаймського музею пережило вражаюче піднесення. Гаггенгаймське Більбао стало новим символом країни басків і на даний час дає 0,5 % у валовий продукт їхньої країни.

Культурне життя визначає і вартість житла, і значення дозвілля у регіоні, сприяє ідентифікації та гарному настрою тамтешніх мешканців. Так само воно впливає на розміщення кваліфікованих кадрів, що має позитивне значення для вибору бізнесових структур.

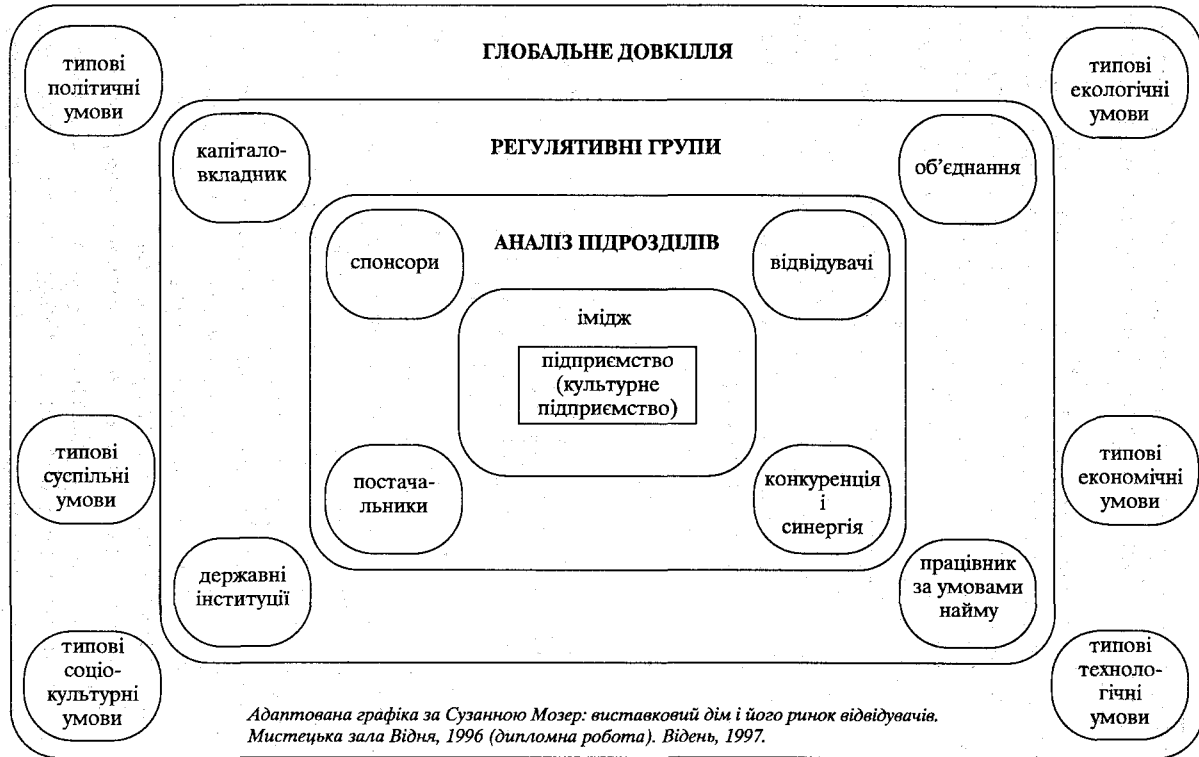
### *3.1.3. Конкуренція і синергія*

Зв'язки музею з навколишнім середовищем ґрунтуються на конкуренції та співпраці. Таким чином, музей перебуває у посиленій конкуренції з іншими музеями, так само і з загальним спектром культури і відпочинку.

Люди виявляють дедалі більші запити, а з огляду на свій обмежений бюджет часто стають уважнішими до пропозицій. Дедалі гостріше постає питання про дозвілля та ЗМІ, що спонукає суспільство мати чіткіше уявлення про таку сферу, як надання послуг, а це, своєю чергою, вимагає нових форм у створенні ринку і поширенні культури.

Однак обмін зв'язками з іншими культурними закладами, зокрема з музеями, не визначається самою лише конкуренцією. Музейна виставка завжди своєрідна, отже, в економічному сенсі є чимось унікальним.

Навіть коли два музеї влаштовують виставку робіт одного й того ж митця, може трапитися так, що, переживши позитивні емоції від відвідин виставки, ми, керуючись цим мотивом, приймаємо рішення піти ще на одну виставку,



аби отак доповнити, тобто поглибити, свої враження від мистецтва.

Завдяки узгодженому часу відкриття, розробленим графікам відкриття заходів, погодженим цінам на квитки, виставки, які доповнюють спільну тему, завдяки спільному залученню налаштованих подібним чином цільових груп можуть домогтися позитивного ефекту від співпраці. При цьому близькість у змісті, оскільки ринковий сегмент подібний, часто важливіша, аніж зв'язок за близькістю місцевості.

#### *3.1.4. Постачальники*

Постачальники — ще одна група, з якою музей підтримує обмін зв'язками. До постачальників музею належать, скажімо, транспортні фірми, фірми з влаштування і демонтажу виставок, забезпечення, так само усі фірми, необхідні для виконання поточних робіт.

Отут рекомендується особлива увага до вибору партнерів. Якості і довір'я при цьому в дуже чутливій царині мистецтва ідуть попереду недалекоглядної мінімізації і витрат. Підвищені запити позикодавців, митців та відвідувачів вимагають завдань вищих стандартів у сфері надійності та презентації робіт.

Особливо важливими «постачальниками» музею є галереї, приватні особи (колекціонери) та інші музеї, які виступають як позикодавці об'єктів виставки, а також — у сучасному мистецтві — самі митці.

#### *3.1.5. Позикодавці — музеї, галереї і колекціонери*

Інші музеї — важливі партнери. Їхніми позиками для роботи та презентації виставок не слід нехтувати. Якщо мистецький зал чи товариство митців не має в розпорядженні власної колекції (скажімо в області класичного мо-

дерну), а позики іншим, в тому числі і обмін позиками, можливі, то завдяки престижу закладу і хорошим особистим стосункам можна буде компенсувати всю нестачу. При цьому в умовах зростаючого змагання за знаних сучасних митців добре ім'я закладу і контакти виробництва музею з митцями, як і з галереями та колекціонерами, що представляють їх, мають вирішальне значення для облаштування виставки. Оскільки митець і мистецький ринок співпрацюють на основі конкурентоспроможності, саме ставлення до митців, колекціонерів та галерей і музеїв вимагає неабиякого відчуття витонченості та багаторічного досвіду.

Митці, принаймні для тих закладів, які презентують сучасне мистецтво, — це не лише важливі партнери як продуценти мистецтва, вони, зрештою, є відвідувачем — це *raison d'être* (франц., сутність — *Прим. пер.*) роботи музею чи мистецької зали. Заклади сучасного мистецтва свою істотну функцію вбачають у тому, щоб підтримувати сучасне мистецтво шляхом його презентації. Музей, опосередковуючи мистецтво, перебуває тут у тісному зв'язку з орієнтованим на інтеграцію та автономію мистецького твору інтересом митця і прагненням відвідувача до розуміння та простого сприйняття творів. Тут ставляться високі вимоги до концепції і дидактики виставки, щоб зберігати достоїнство творів і водночас мати змогу передати мистецькі цінності та ідеї відвідувачам.

### 3.1.6. Глобальне оточення

Окрім цього, музей перебуває в глобальному оточенні політичних, правових, суспільних та економічних умов, які чинять вплив на музей, що, однак, не завжди відчувається.

Кілька прикладів, мабуть, з'ясують цю ситуацію.

- Політичні зміни можуть мати тривалий вплив на культурну політику загалом та на ситуацію з фінансу-

ванням музею зокрема. Своєчасний вплив на переконання, скажімо, політичних діячів щодо цілей та роботи музею може якоюсь мірою посприяти фінансуванню справи, тобто наданню необхідних субвенцій.

- Чітке відмежування та захист мистецьких цінностей від правопопулістських, ворожих до мистецтва партій мають неабияке значення як для митців, так і для відвідувачів, для їхньої сили переконання та в питанні інтегрованості закладу. Насамкінець, важлива роль мистецької інституції полягає в тому, щоб захищати мистецтво і митців від принижень та ошуканства.
- Правові зміни в роботі, як і нові правила з регулювання трудових угод можуть мати вирішальний вплив на ситуацію з коштами. Так, у музеях пов'язані з проєктами гнучкі трудові відносини у сфері організації виставки були правилом. Тепер треба докладати необхідних зусиль, вдаючись за допомогою допоміжних фірм чи за допомогою короткострокового найму робочої сили. Завчасне з'ясування і реагування на законодавчі заходи необхідні для того, щоб не перешкоджати поточній діяльності музею.
- Було вже згадано про значення податкових заходів для полегшення чи ускладнення спонсорської участі.
- Технологічний розвиток веде до нових форм виставки (віртуальний музей, Інтернет).
- Суспільні умови, приміром старіння нації, різний рівень купівельної спроможності і добробуту чи збільшення часу на дозвілля, не залишатимуться без впливу на формування підприємницької політики, хай то при встановленні вартості квитків чи часу відкриття.

У цьому полі музей діє та комунікує відповідно до своєї мети, свого призначення. Для стратегічного процесу треба, отже, чітко визначити мету музею в його культурних,

соціальних та господарських вимірах, щоб на її основі ставити інші завдання для музею.

Істотні питання тут такі.

- *Яке культурне завдання повинен виконувати музей?* Культурне завдання — це основа будь-якої підприємницької політики, воно обумовлює не лише затвердження тематики музею, але й опорні пункти діяльності (наукове дослідження, інформування...), і його розмежування з іншими інституціями. Культурне завдання рефлектує культурно-політичну діяльність, яка повинна репрезентувати музей громадськості і формулюється державними органами. Зміни культурного завдання найчастіше важкі і потребують політичної згоди.
- *Які стратегічні цілі ставить музей?* Виходячи з культурного завдання керівництво музею та комітет окреслює довгострокові цілі та плани стратегії. Політика розширення шляхом новобудов, міжнародні договори з кооперації, програмування виставки, зацікавлені цільові групи тощо.
- *Які оперативні цілі ставить музей?* У рамках оперативних цілей формулюються річні програми і накреслюються короткострокові заходи.

Музей може бути успішним, якщо він не випускає з уваги своїх цілей, стежить за відмітними явищами в середовищі як чиннику і завчасно реагує на зміни в світі підприємства. Ці зміни слід розпізнавати і вносити їх у свої стратегічні рішення. Зміни в середовищі також неодмінно приводять до зміщення робочого процесу музеїв.

Ось конкретний приклад з міжнародної музейної сцени, який може проілюструвати це.

Хоча ціннісне значення культури й зросло в 90-ті роки, хоч кількість відвідувачів музеїв збільшилась, конкуренція у виставковій справі стала жорсткішою. Насам-



перед очевидне зростання музеїв загострило боротьбу за відвідувачів та грошодавців. І найкраще відоме рішення з хімічної індустрії та банківської справи: разом ми стаємо сильнішими.

Останній і то пречудовий приклад взято з Нью-Йорка: заснований музей сучасного мистецтва (МСМ) та Інститут авангарду (Public School) уклали договір про кооперацію, який може спричинити злиття.

В той час як МСМ володіє великими коштами, неабияким реноме, вимудруваним механізмом маркетингу та цінною колекцією сучасного мистецтва, Інститут авангарду, натомість, доводить власну обізнаність в сучасному мистецтві, але зазнає неабияких фінансових труднощів. Обидва партнери мають зиск від злиття. Інститут авангарду отримує більше засобів і завдяки беззаперечному іміджу МСМ може сподіватися на більшу кількість відвідувачів. МСМ, своєю чергою, може долучитися до мистецького сьогодення. Він позиціонує себе тепер як повноцінний музей, який може зробити ринковими мистецькі надбання ХХ ст.

*(Христоф Досвальд. На тему глобалізації, злиття, конфронтації в музейній галузі // Facts. Das Schweizer Nachrichtenmagazin, № 45/1999.)*

Відома і політика глобалізації Гаггенгаймського музею, який нині володіє у світі вже кількома філіалами й водночас укладає ексклюзивні угоди з кооперації з іншими провідними закладами, скажімо з Ермітажем в Санкт-Петербурзі. Поряд з економікою Scale-effecten (англ., ефект успіху – Прим. пер.), змістовим та логічним контролем проектів від початку до кінця у власному закладі, можливістю прорахувати наперед витрати, розширенням надходжень та залученням спонсорів з допомогою кількох міжнародних виставкових центрів ця стратегія поширення та глобалізації підвищує привабливість музею для митців і позикодавців. Подальший крок у концентрації та глобалі-

зації було зроблено завдяки угодам про кооперацію між музейними гігантами, такими як МСМ (Нью-Йорк), Тейт-галерея (Лондон) і музей Морі (Токіо). З огляду на це середні і малі заклади повинні вибирати зустрічні стратегії, аби мати змогу досягати подібних ефектів шляхом середньо- і довгострокової кооперації, але при цьому не відмовляючись від відповідної спеціалізації.

### 3.2. Музей і надання послуг

Музей — це підприємство з надання послуг, яке виконує свої завдання за дорученням з боку офіційних органів і, значно рідше, з боку приватних осіб.

Музей слід розуміти як підприємство з надання послуг, тобто бачити необхідність підприємницької діяльності і думки, тобто залучати середовище до підприємницьких рішень, розвивати цілі, послідовно їх втілювати, продумувати реалізацію цілей і постійно знаходити нові відповіді на середовище, що змінюється. Сюди відноситься розробка чіткого профілю та іміджу закладу, коли замість політики «буряк і капуста» у програмній галузі розробляється і визначається чітка компетенція для специфічних сфер. Підприємницька діяльність і думка означає також те, що якісно визначні досягнення впроваджуються в межах оптимально правової, організаторської і логістичної структури для того, щоб музей міг якомога краще виконувати свою посередницьку функцію між мистецтвом, митцями та відвідувачами.

#### Що характерне для підприємства з надання послуг?

- Надання послуг — це часто духовні, нематеріальні послуги.
- Часто йдеться про одноразове, зокрема індивідуальне, зусилля.
- Зусилля важко стандартизується.

Здається, усі наведені складники стосуються музею. Тому є сенс перевірити, якою мірою інструменти і моделі рішення, які розробила економічна наука для комерційного надання послуг, мають чинність і для музеїв, підтримують їхню діяльність. Ефективне, професійне, функціональне проведення роботи забезпечує реалізацію культурного завдання музею.

### 3.3. Музей і менеджмент

Загалом менеджмент музею охоплює такі засадничі завдання:

- формування основних положень на основі культурного завдання музею;
- переконливе інформування основних положень співробітникам музею та (потенційним) грошодавцям;
- інформування та комунікація культурного завдання та основних положень у державних органах, засобах масової інформації, у політичних колах і серед відвідувачів, а так само і в межах власного (мистецького) закладу;
- затвердження цілей та формування планів (від планів розширення музею аж до відповідальності за складання загальної програми) для реалізації цих цілей, які разом з культурним завданням відповідають підприємницькій політиці музею;
- контроль за досягненням цілей як загальних, так і окремих проектів, насамперед дотримання проектного бюджету;
- оцінка виконання культурного завдання, як це закріплено в основних положеннях;
- інше.

Відповідальним за всі завдання є відповідний комітет музею (правління спілки, правління фонду, наглядова ра-

да, кураторій, постійний відділ/секція федерального міністерства), при цьому цей комітет зосереджується переважно на завданнях контролю. Суттєві щоденні завдання покладаються на керівництво музею. (У невеличких спілчанських музеях часто ці роботи за розкладом, від основних видів до поточних, протягом дня бере на себе голова спілки.)

В реальності розподіл завдань та відповідальності між музеями, певна ж річ, буде варіюватися і визначатися відповідними правовими умовами та персоналом. Однак автори Лорд і Лорд у своєму «Підручнику з музейного менеджменту» (с. 15) стверджують деякі принципові речі. Такий розподіл відповідальності стосується особливо виділених, повністю приватизованих форм організації, і їх можна зустріти насамперед у США.

### *3.3.1. Повноваження комітету*

Згідно з авторами Лорд і Лорд, до повноважень комітету належать такі завдання:

- забезпечувати подальше існування музею згідно з його культурним завданням;
- стежити та перевіряти виконання підприємницьких цілей;
- супроводжувати і підтримувати адміністрацію музею в його стратегічних плануваннях і пильнувати за перетворенням стратегічних планів у конкретні цілі та проекти;
- гарантувати фінансову надійність музею шляхом перевірки бюджету і відповідального використання фінансових засобів, як і збільшувати їх шляхом збільшення фонду для того, щоб музей міг виконувати свої поточні та майбутні зобов'язання;
- виступати адвокатом музею у локальному, національному та міжнародному середовищі, здійснювати

лобіювання особливо перед державними та приватними фінансистами;

- призначати адміністрацію музею (на практиці часто за домовленістю з політиками, відповідальними за суттєве фінансування у сфері культури; тут існує потреба у сильному, незалежному комітеті, щоб перешкоджати політичному, непідприємницькому втручанням), перевіряти його діяльність і в разі необхідності припиняти його повноваження;
- гарантувати, що музей має в своєму розпорядженні придатну команду співробітників, щоб упоратися з усіма нагальними завданнями.

Комітет відповідно до цього має брати на себе важливі керівні і контрольні функції. Його особовий склад і його господарська компетентність мають, отже, особливе значення для успішної підприємницької політики. На боці комітету може стояти благодійне товариство, до якого можуть належати особи, зайняті у царині культури з різних сфер суспільного життя.

Також комітет підтримується адміністрацією музею. На нього, як і на інших співробітників музею покладається відповідальність за поточне ведення справ. Адміністрація музею, як правило, не є членом комітету, але бере участь у засіданнях комітету і надає відомості та рекомендації для планів і проектів музею.

Завдання комітету полягає в тому, щоб стежити за підприємницькою політикою та перевіряти хід її виконання, але конкретно не визначати. Це завдання адміністрації музею. Адміністрація музею в будь-якому разі має звертати пильну увагу на те, щоб комітет достатньою мірою був поінформований про політику заходів та діяльність музею. У майбутньому адміністрація музею повинна докладати суттєво більше зусиль та енергії у своїй роботі з комітетом. Лише тоді комітет, з огляду на свою невід'ємну роль в суспільному житті, зможе виступати як лобіювальник інтере-

сів закладу — хай це буде отримання додаткових фінансових засобів чи підтримка в необхідній побудові.

### 3.3.2. Повноваження адміністрації музею

Повноваження адміністрації музею охоплюють:

- затвердження заходів у формі бачення та стратегічних планів;
- розробку конкретних цільових намірів, планів і проєктів;
- поточне ведення справ, виконання цілей, від планування і влаштування виставок до лобіювання;
- керівництво співробітниками і підтримка їх;
- турботу про зовнішні зв'язки з державними органами, грошодавцями, іншими культурними закладами, ЗМІ тощо;
- відповідне залучення комітету до діяльності музею.

Функціональний та ефективний розподіл повноважень між комітетом та адміністрацією музею — одна з найважливіших вимог зорієнтованого на майбутнє музейного менеджменту, яка справлятиме вирішальний вплив на майбутній розвиток музею та його пристосованість до змінених умов навколишнього середовища.

## 3.4. Основні положення, пам'ятка і стратегічні цілі

### 3.4.1. Основні положення

Основні положення, пам'ятка та стратегічні цілі перебувають в ієрархічному зв'язку одне з одним. Основою формулювання мети є, з одного боку, культурне завдання і, з іншого — бажана культура проведення заходів (пор. розд. 37.) закладу. На цій zasadі комітет (наприк-

лад правління) музею спільно з адміністрацією музею розробляє основні положення.

Основні положення визначають обов'язкове становище.

- Ким ми хочемо бути.
- Для кого ми працюємо.
- В чому полягає наша робота.

Основні положення уточнюють загальноприйняте культурне завдання і визначають довгостроковий напрямок діяльності музею. Вони містять чітко визначені цілі та вирази про саморозуміння закладу. Основні положення містять кілька статей і подаються керівниками менеджменту. Вони мають бути доступними для швидкого прочитання і хорошого розуміння. Основні положення в першу чергу призначені для внутрішнього користування і свою реалізацію знаходять у пам'ятці.

На відміну від основних положень, пам'ятка стосується усіх рівнів заходів і може, але не повинна повідомлятися громадськості.

### 3.4.2. Пам'ятка

Вимагати цілей заходів означає, що задані цілі повинні бути спрямованими на основні цінності інституції (наприклад музею). Основні цінності і позиції хоч і обумовлені, наявні, сформульовані в цілях заходів, однак рухаються на дуже глобальному рівні. Головні вирази, приміром «відвідувач в центрі уваги» тощо, насправді непридатні для того, щоб розробляти робочі цілі.

Зрозуміла пам'ятка має служити кожному співробітнику як засада діяльності і надавати йому можливість вимагати цієї діяльності. Цінності мусять бути настільки глобальними, що повинні бути зрозумілими кожному зокрема і, однак, дефініюватися з такою точністю, щоб не виникало ніякого

широкого простору для гри з інтерпретаціями. Уникнення помилки як робочу установку і трудову практику треба свідомо впроваджувати в «культуру заходів», наприклад музею, якщо вона прагне справити вплив. По-новому пробуджене усвідомлення якісного ставлення має на меті в усіх викликати відчуття того, що вони є окремими важливими частинами цього нового ставлення до заходів.

Знаходячись ще в розробці, пам'ятка повинна не описувати наявний стан, а окреслювати новий відчутний розмах, щоб з допомогою спільного бачення, спільних цілей та конкретних стратегічних задумів досягти нової ідентичності.

### **Інструкція 1. Розробка пам'ятки**

Головне питання: «Яким чином ми розробляємо пам'ятку, яка вимислена не кількома людьми, а всіма керівними органами і співробітниками, є зрозумілою і схваленою, і згідно з якою вони діють?» Пам'ятка має сенс тільки тоді, коли вона не лише є виразом розуміння і бажань її творців, а й відповідає реальним можливостям та потребам робочої ситуації.

#### **Вимоги до пам'ятки**

##### *Функція правди*

Співробітники одразу ж відрізняють щоденні робочі турботи від пишномовних виступів і з недовір'ям реагують на високопарні слова. Досвід співробітників повинен відповідати уявленням та обіцянкам адміністрації у чіткому взаємозв'язку. Націлене у майбутнє нове саморозуміння слід, однак, узгоджувати з пережитою реальністю співробітників, інакше проект уже в зародку приречений на невдачу.

##### *Функція ясності*

Пам'ятка повинна бути складена мовою інституції, водночас бути легкозрозумілою стороннім. Стислі, яскраві і переконливі



формулювання та візуалізації як доповнення слугують швидкому й одночасному розумінню.

#### *Функція всебічності*

Співробітники, відвідувачі, офіційні партнери і громадськість очікують зрозумілого, зорієнтованого на майбутнє викладу позиції. Тому всі інтеракційні підрозділи музею повинні бути задіяними з нагадуванням про відповідальність, яку готова взяти на себе інституція у суспільстві.

#### *Функція консенсусу*

Пам'ятка — це показник діяльності, спрямованої як в бік самого закладу, так і поза його межі. У спірних та неоднозначних випадках слід пропонувати шляхи розв'язання. Насамперед слід викласти специфічну компетенцію справи, позицію щодо мистецького та культурного закладу, його оточення (відвідувачі, громади, регіон), щодо діяльності, комунікації та зайнятості в економічному та суспільному розвитку тощо.

#### *Мотиваційна функція*

Пам'ятка повинна бути дієвим поштовхом для співробітників, при цьому, однак, меншою мірою підганяти, а радше активізувати (розкручувати).

#### *Функція нагадування*

Пам'ятка — це опора пам'яті, співробітники можуть з неї «брати інформацію». Для того щоб гарантувати запам'ятовування та реалізацію, основні положення треба завжди робити змістом тренувальних дій. Співробітникам слід наочно демонструвати свою причетність до процесу.

#### *Функція доказу*

Пам'ятка служить свідченням спільно затвердженої та сформульованої структури цінностей та норм. Тому на неї слід рівнятися беззастережно.

### *Функція даху і відділу*

Пам'ятка в межах заходів має характер найвищої норми. Спираючись на неї, слід окреслювати основні напрямки для окремих підрозділів (дирекція, відділи тощо).

### *Функція оригінальності*

Пам'ятка має створюватись у самій інституції під контролем позаштатних консультантів. Процес її створення — знаходження формулювань, коригування, відхилення, пошук тощо — це вже істотне плекання культури. Шлях тут і є метою.

## **Шість кроків до пам'ятки**

### *Крок 1. Затвердження проектної групи та аналіз наявної ситуації*

Важливо те, що цей перший крок робиться не лише поза штатними консультантами, але й у внутрішньодисциплінарному плані є самодіагнозом учасників. У розвитку організації це завжди виявляється вирішальним процесом.

На шляху аналізу слід з'ясувати наявну ситуацію.

- Яким чином і з огляду на які критерії проводиться робота на даний час і які рішення приймаються? Якою мірою усвідомлені ці критерії, наскільки незрозумілий, мінливий чи суперечливий стан справ у різних підрозділах? (Чи ведеться щоденник заходів? Чи відповідають реальному стану справ у закладі завдання, вписані в щоденнику заходів? Чи має змінюватися в рамках нового зразка і щоденник заходів? Див. Основні положення.)
- Які уявлення, цінності, норми і традиції визначають основні положення, робочі процеси і рішення. Яким є нинішній рівень культури заходів?
- Які потреби існують на практиці в різних трудових підрозділах та на службовому рівні з огляду на пам'ятку, постановку мети тощо?

### *Крок 2. Концепт*

Якщо встановлено і дано оцінку реальній діяльності музею, робиться другий крок — прийняття дійсної на майбутнє пам'ятки, тобто «картини» (того, чого ми прагнемо), яка «веде» нас у майбутнє. Тому постають питання, наприклад:

- які норми, цінності та установки визначають нашу діяльність?
- якою мірою усвідомлені дотепер провідні мотиви ще мають сенс, що можна з них інтегрувати нині в пам'ятку, яка складається?
- які наслідки випливають з нової пам'ятки з огляду на завдання та зв'язки в усіх сферах і функціях?
- яким чином ми задовольняємо наших важливих партнерів, а саме: відвідувачів і, у випадку з сучасним мистецтвом, митців?
- як ми забезпечуємо найм та мотивацію наших співробітників?
- як ми гарантуємо якість результатів нашої роботи?
- як ми вирішуємо конфлікти?
- як ми здійснюємо свою суспільну відповідальність?
- яке враження ми хочемо справити на наших відвідувачів, субвенторів, ЗМІ та колег?
- яким повинен бути наш зв'язок з цими групами?

Порівнюючи те, «що є і що слід», проектна група досліджує, наскільки заклад, його культура діяльності, дотеперішня пам'ятка, як і щоденник заходів, що регулює виробничий процес, починаючи від опрацювання пошти, що надходить, аж до креслярських обґрунтувань, віддалених від доцільної пам'ятки, відповідають бажаному, й виробляє основні положення для майбутнього розвитку.

Перші начерки стають предметом дискусії, їх перевіряють і обігрують альтернативи.

### *Крок 3. Ознайомлення з проектом*

Проектна фаза знаходить своє завершення у принциповому бажанні адміністрації музею повідомити про майбутню пам'ятку.

Тут існує небезпека, що адміністрація виявляє радість від результату і вважає своє завдання виконаним при думці, що все інше само собою вирішиться. Вона згодом замінює пам'ятку інструкцією, якої треба лише дотримуватися.

Окрім того, що пам'ятка як абстрактна бажана форма залишатиметься по суті недієвою, від цього заподіюється ще одна шкода. На етапі аналізу усі учасники плекають надію, що певні речі зазнають змін. Виникає розчарування від того, що мотивація діяти за новою пам'яткою через деякий час зводиться майже до нуля.

Цей проект пам'ятки подається співробітникам з проханням дати критичну оцінку. Від рівня статусу закладу, організації залежить те, чи всі, чи лише репрезентативна частина співробітників беруть у цьому участь.

Рекомендується кілька методів, які можуть застосовуватись як альтернативні чи паралельні:

- представлення проекту в адміністрації музею;
- публікація у внутрішніх засобах інформації з проханням про критичну оцінку представленого проекту адміністрацією музею;
- проведення дискусії та узагальнення побажань і пропозицій.

#### *Крок 4. Конкретизація та формулювання*

Проектна група має завдання зважити та оцінити узагальнені побажання і пропозиції.

За широкої участі співробітників слід рахуватися з тим, що необхідно оприлюднювати різні, почасти суперечливі і вже дискутовані й відхилені в проектній групі ідеї. В разі відхилень пропозицій, які виходять далеко за межі розуміння і формулювання, проектна група мусить ще раз спільно з адміністрацією переглянути цілі. Коли ж це не робиться, цей етап розвитку приховує в собі небезпеку, що пам'ятка під легеньким тиском згори нав'язується, вона потім співробітниками внутрішньо відхиляється та ігнорується.

Саме тут вирішується, чи створення пам'ятки слід розуміти як короткостроковий захід чи як довгостроковий, всерйоз задуманий захід з розвитку організації.

*Крок 5. Остаточне формулювання та план впровадження*

Проектна група тепер бере на себе остаточне формулювання, як і кінцеву редакцію, включно з графічним зображенням.

Потім виробляється план дій для заходів, які необхідні, щоб створити умови для реалізації пам'ятки. У цьому процесі планування та формування слід залучати якомога більше учасників, щоб набути чіткішого уявлення про майбутній розвиток.

*Крок 6. Здійснення плану дій та впровадження*

Останній крок — це здійснення у Кроці 5 виробленого плану дій. Тепер повинна постати не лише «милозвучна» пам'ятка, але й загальне усвідомлення потужності організації, яка знає, чого хоче, й активно розбирається в умовах свого середовища.

Впровадження нової пам'ятки закономірно пов'язане з очікуваннями та надіями, але часто і з невпевненістю та острахом у керівників і співробітників. Існують, однак, усталені традиції та таємні правила, якими керуються усі співробітники і які перешкоджають чи унеможлиблюють процес змін.

Подання нової пам'ятки — це вже вираз нової культури, який переживається, відчувається співробітниками. Якщо нова пам'ятка діяльності має проникнути у свідомість співробітників, слід серйозно взяти до уваги усі міркування та острахи співробітників.

Тому як перший крок рекомендується ознайомити співробітників у рамках модельованого заходу з новою пам'яткою, і пояснити значення та вплив її на їхню безпосередню ділянку роботи.

Цей організований захід може мати характер переживання. Співробітників додатково зацікавлюють різними засобами комунікації:

- врученням брошури про нову пам'ятку чи
- виданням спецвипуску газети для співробітників (наприклад, у великих музеях).

Надалі важливо поширювати нову пам'ятку в закладі з допомогою

- бесід із співробітниками,
- заходів тренінгу та стажування чи
- практики для керівних кадрів.

Тепер важливо щоденно втілювати нову пам'ятку, що спирається на основні положення закладу і культурницьке завдання відповідно до вимог життя. Для цього необхідно залучати усіх співробітників. Для цього саме потрібні керівні кадри. Після основних положень закладу пам'ятка й погоджений з нею графік заходів (докладний опис діяльності) мають найвищий нормативний статус. У філософії керування, отже, визначена мета пам'ятки, її апарат цінностей, умови норм та установок. Пам'ятка встановлює, як слід розуміти завдання з керування.

Відтак необхідно з'ясувати такі питання.

- Якою мірою ми повинні адаптувати свої основні напрями керування? Формулювання основних напрямків керування повинні бути чіткими і зрозумілими, не допускати жодних інтерпретацій.
- Яким чином ми погоджуємо цілі і досягаємо їх?
- Як ми визначаємо відповідальність і беремо її на себе?
- Як ми спілкуємось одне з одним?
- Як ми відгукуємось одне про одного і як використовуємо критику?
- Як ми забезпечуємо і розвиваємо наших співробітників?
- Як ми співпрацюємо?
- Як ми вирішуємо розбіжності в думках і конфлікти?

#### **Оцінка пам'ятки**

Якщо пам'ятку вже схвалено і співробітники можуть ідентифікувати себе з ідеями пам'ятки, це не означає, що ця пам'ятка розрахована на тривалий час. Якщо не проводиться оцінка в кілька етапів (принаймні кожні 3 чи 5 кроків), існує небезпека того, що мотиви пам'ятки «вкрийються пилом» і пам'ятку очікуватиме невдача.

#### *3.4.3. Стратегія і розвиток стратегії*

«Стратегія — це продовження провідної думки відповідно до постійно змінюваних умов», — формулював Мольтке. Для музею це означає розвивати на основі основ-

них положень закладу і пам'ятки стратегічні цілі та оперативні заходи для їх здійснення. Стратегічні цілі зорієнтовані на тривалий час і спрямовані на питання, якою має бути діяльність у майбутньому. Оперативні цілі — середньо- і довгострокові — і є наріжним каменем для досягнення стратегічних цілей. Тут мова йде про відповідь на питання, яким чином діяльність має набувати своєї майбутньої форми чи свого бачення (від планування програми про політику персоналу, формування організаційної структури до фінансової політики). Стратегія дефініює, виходячи з нинішньої ситуації (наявний стан), у яких сферах заходів, на яких підставах, якими засобами, коли можна діяти (необхідний стан). Засадничі напрямки, досяжні цілі і тимчасовий відхід від головних кроків означають стратегію.

В розвитку стратегії слід зважати на зовнішні та внутрішні чинники і їх аналізувати. До аналізу зовнішніх чинників належать:

- аналіз довкілля, з допомогою якого регулярно досліджуються вагомі для музею групи і фактори середовища (пор. Розділ 3.1.);
- аналіз конкуренції, який висвітлює частину середовища, а саме конкурентів на ринку (пор. Розділ 3.1.);
- аналіз відвідувачів, який виділяє цільові групи музею і за визначеними критеріями узагальнює їх до ринкових сегментів (пор. Основні положення).

Поряд із зовнішніми чинниками вагомим для розвитку стратегії є ряд внутрішніх чинників. Згідно з Ешенбахом, у діяльності на тривалу перспективу і забезпеченні здатності до виживання, поряд з ліквідністю та актуальним успіхом, слід зважати на потенціал успіху, а також бачити та аналізувати власні сильні і слабкі сторони.

Інструментами для цього є:

- аналіз сильних і слабких сторін: має охоплювати усі підрозділи музею — від персоналу, фінансових ресурсів

до репутації закладу — і дати відповідь на питання, де ми сильні, де ми слабкі (стратегічний контроль);

- аналіз потенціалу: має давати інформацію про суть компетенції музею і про джерела, з яких музей може черпати стратегічний і оперативний успіх (наприклад визначна колекція класичного модерну, працездатні і працелюбні співробітники);
- аналіз кошторису: інформує про фінансові фактори, як і надходження та структурування коштів (пор. Розділ 6).

Ці інструменти діятимуть насамперед у середніх, великих музеях та виставкових закладах, проте й для дрібніших закладів вони дають поштовх для думки. Стратегічне мислення — це мислення напрямку, і цим воно відрізняється від довгострокового планування та оперативного мислення.

### 3.5. Музей і правова форма

Починаючи з 80-х років можна спостерігати чітку тенденцію до приватизації в музейній справі. Держава, області і громади постійно відмовляються від своїх функцій як юридичні особи і розробляють різноманітні моделі для усамостійнення своїх музеїв. Новостворені мистецькі кімнати, мистецькі зали і музеї вибирають переважно спілку, ТОВ чи фонд як юридичну форму, усамостійнені колишні державні в тому числі міські музеї — офіційно-правові установи.

В Австрії загалом переважають такі юридичні форми:

- музей як частина державного управління,
- офіційна установа,
- фонд,
- товариство з обмеженою відповідальністю,
- спілка.



### *3.5.1. Музей як частина державного управління*

Частка музеїв на прямому балансі держави, областей чи громад зменшується. Зовсім небагато музеїв мають чиновницький апарат, призначений обласними відділами, уповноважених службовців з обмеженим утриманням.

Міжнародні дослідження і порівняльний аналіз (наприклад звіт голландської рахункової палати 1998 року) показують, що рентабельність державних музеїв мізерна, що ці інституції негнучкі, дорогі й неефективні, найбільше потерпають від відсутності господарчого відділу. Нерідко трапляється так, що бракує освіченого, компетентного в мистецтві та економіці, ініціативного менеджменту. Почасти причини проблем кореняться в самих музеях, почасти, однак, вони лежать у комплексних бюрократичних структурах управління обласних відділів. Офіційні керівники музеїв перебувають у прямому підпорядкуванні вищим органам, так що рішення про виставкові програми, фінансові інвестиції, політику щодо персоналу, між іншим, приймаються по-бюрократичному, неефективно і повільно у різних інстанціях. Ще одна проблема музею, що на утриманні держави, областей і муніципалітету, — це ускладнена можливість використати зароблені кошти в мистецькому закладі замість того, щоб переказувати їх у відповідний фінансовий відділ.

Незначна гнучкість і короткострокові бюджетні можливості, розраховані на один рік, не сумісні з наявністю стратегічного менеджменту музею. З огляду на ці труднощі в останні роки були розроблені різні моделі структуризації музею, при цьому по-новому була визначена фінансова та юридична відповідальність обласних відділів.

### Екскурс: виділення музеїв

Виділення музеїв з прямого підпорядкування обласним органам стало реальністю в багатьох європейських і неєвропейських країнах.

Приміром, у Гамбурзі музеї набули статусу юридичних установ. Структурна реформа була необхідною, оскільки гамбурзькі музеї у міжнародному музейному ландшафті, що динамічно розвивається, за кілька років втратили власну конкурентоздатність та функціональну енергійність. Було сформульовано три головні вимоги:

- відокремлення від державних бюджетних законів,
- угода з державою про діяльність,
- цілковите самовизначення.

Усе це було реалізовано поза державною опікою. Договірні зобов'язання затвердили, з одного боку, доручення громадськості виконання освітніх завдань, а з іншого боку, необхідні фінансові зусилля держави. Уся відповідальність і в фінансових питаннях була перекладена на музеї. Мистецькі заклади тепер, незалежно від політики і правління, вирішують основні змістові питання.

Щоб даремно не витратити зусиль, в Гамбурзі було проведено дискусію про формулювання функцій музею. Нові завдання є старими: колекціонувати (збирати), зберігати, досліджувати та інформувати (в будь-якому разі зміщено акценти; суттєво посилились вимоги до службовців та надання послуг відвідувачам).

І в Нідерландах нове законодавство з 1993 р. уможливило заснування двадцяти музейних фондів. Виділення відбувались з метою послабити надмірні повноваження державних органів і з допомогою чіткого розподілу завдань між ними та музеями створити в них фаховий, дієвий та господарчий менеджмент.

### Які питання слід суттєво врегулювати при виділенні?

- правова форма,
- зібрання (колекції),

- музейні споруди,
- персонал,
- фінансування.

В Австрії виділення музеїв з прямого підпорядкування державі, областям чи муніципальним органам обмежується самостійністю виробничої діяльності. Колекції постійно залишалися у власності держави.

Намагання ж обласних організацій виділитись не знайшли схвального відгуку. Висловлювалися побоювання, що усамостійнення музею приведе до того, що увага буде зосереджуватися на господарських аспектах, основні ж питання, а саме: збирати, зберігати, досліджувати й інформувати — залишатимуться поза увагою. За цим ховається і страх перед самостійністю та відповідальністю. Ці побоювання можна сприймати всерйоз, однак дискутувати для успішного процесу виділення важливо, щоб усі причетні особи брали інтенсивну участь на всіх етапах і спільно виробляли та визначали результат процесу.

Зрештою, виділенню не існує жодної альтернативи: якщо музей хоче функціонувати як комунікативна посудина між мистецтвом, митцями і відвідувачами, він повинен вивільнитися з-під державної опіки та структури. Для того щоб переміщення автоматично не вело до зростання популізму та квотного тиску, слід чітко визначити культурне завдання, суспільну відповідальність та суспільне зобов'язання у фінансуванні. Презентація та інформування про культурне завдання і сучасне мистецтво обумовлюють дещо вужчий резонанс серед відвідувачів, аніж культурне завдання класичного модерну.

Суттєвим є те, щоб умови для самостійності музеїв були закріплені точно.

У нідерландській моделі вони визначені такими.

- Колекції, які перебувають в державному володінні, не дозволено розпродувати і пошкоджувати.
- Споруди як національне культурне надбання постійно залишаються для фінансування музейних функцій.

- Наявний персонал приймається із збереженням усіх прав і без втрат в оплаті.
- Виділення має здійснюватися без бюджетних витрат, жодних додаткових коштів з боку держави не виділяється.
- Чітке визначення культурного завдання.

Збереження музейних споруд у власності держави у Нідерландах суворо дотримуються. Між музеями і державою встановлені відносини на правах оренди. Цим способом держава, згідно з договором, відповідає за оснащення та реставрацію часто старих монументальних будівель і бере на себе зобов'язання в цьому питанні перед орендарем. Передача у власність музеїв могла б неминуче викликати неабиякі фінансові ризики, і зрештою з огляду на значні видатки на збереження пам'яток виникла б фінансова залежність від міністерства. Зважаючи на сприятливе становище орендаря як юридичної особи, з'явилася б можливість шляхом суборенди, навіть здачі в оренду ресторану, музейної крамниці чи короткострокового здавання в оренду вільної площі отримувати додаткові джерела доходів.

В Австрії умови для виділення були сформульовані подібним чином. І тут затверджено збереження колекції у власності держави. Офіційні органи не полишають своєї відповідальності за колекції. Повноваження на колекції щоразу підтверджуються у договорі між окремими закладами та державними органами. Так, з одного боку, забороняється розпродаж культурного надбання, з іншого боку, гарантується відповідальність державних органів за збереження та схоронність колекції. Найчастіше колекції передаються управлінню музею на 30 років.

Передача у власність колекцій музеїв може викликати неабиякі побоювання, що розпоряджатися колекціями переважно будуть під впливом фінансових та колекційних мотивів. Це означало б, що комерційно неприваблива активність, як-от реставрація і консервація — невдовзі перетвориться на спосіб отримання наживи.

Само собою зрозуміло, що передумовами для виділення є:

- забезпечення наукового підходу у важливих питаннях (а не орієнтація на вигоду),

- забезпечення реалізації культурницьких цілей (схвалення програми досліджень, створення робочих місць та інформації про дослідження).

Надання права юридичної особи приносить музеям такі вигоди:

- організаторсько-інституційні межі, які зміненим завданням та довгостроковістю зобов'язань музеїв відповідають краще, аніж державні органи;
- гарантоване фінансування у формі кількарічних договорів про підтримку і тому довгострокове стратегічне планування бюджету замість державного річного бюджету;
- підвищення фінансових можливостей завдяки депозитним вкладом;
- операційний простір для приватногосподарської діяльності, наприклад музейні крамниці;
- стимул до заробляння додаткових прибутків (здавання в оренду площі, кошти від спонсорів...), оскільки вони надходять виключно до власного бюджету;
- підвищення привабливості для спонсорів;
- швидке і гнучке реагування на побажання клієнтів (прикладом зміна графіку відкриття чи ціни на квитки);
- передумови для гнучкішого, прийнятнішого з огляду на оплату набору персоналу (при заповненні вакансій, тому можливий достроковий найм), і завдяки цьому більша певність у досягненні мети в задіянні ресурсів;
- стимул до власних ініціатив.

Перехід на власну юридичну та господарчу відповідальність означає також:

- пристосування структур до ринкових умов та підвищення ефективності діяльності музею;
- залучення професійного менеджменту з правом приймати рішення та відповідальності за результат;
- підвищення конкурентоздатності з допомогою відповідної роботи з громадськістю;

- взяття на себе завдань, які дотепер брали на себе вищестоячі органи обласних відділів (від господарчого відділу до контролю).

Виділення вимагає відповідно нового додаткового ноу-хау для керівництва музею і цим самим нової генерації музейних керівників зі здатністю бути містком між економікою та мистецтвом. Дотепер багато завдань музейного менеджменту брало на себе міністерство культури чи постійні земельні відділи та громади, скажімо сфери фінансів і політики персоналу, юридичні справи чи питання видатків. Ці багатосторонні повноваження з виділенням передаються в руки музеїв і приносять із собою додаткові кошти (приміром відділи контролю). Якщо такі заходи не приносять фінансових відшкодувань, це означає згортання програмних заходів. Насамперед музеї з незначними прибутками відчують на собі фінансові ускладнення, що їх несе з собою виділення.

Успіх виділення значною мірою залежить від того, чи трансфер офіційно-правових відносин проводиться у погоджений термін і державні структури замінюються приватними формами орієнтації. Те, чи юридична установа є правильним заходом, залишається під питанням.

Виділення означає і змінені умови для співробітників. Виділення означає перенесення всієї змістової, фінансової та організаторської відповідальності на музей та музейний відділ. Замість «виконання обов'язків і завдань на передньому плані стоять особиста відповідальність та ініціативи. Мотивація співробітників та ідентифікація з музеєм набувають посадової значущості. А такі питання, як-от планування, стажування, перекваліфікація та оцінювання співробітників – набувають нового значення.

Успіх (невдача) виділення в будь-якому випадку лише тоді обґрунтований, якщо сфери завдань у договорах між музеєм та офіційною владою визначені точно і наявні критерії оцінок успіху чи неуспіху. Інакше насамперед представлені сучасністю музеї та виставкові заклади з вузько обмеженими, специфічними і не широкодіючими програмами зазнаватимуть сильної критики багатьох відвідувачів. Тут важливо створити чіткі критерії оцінювання для того, щоб збігалися інтереси одних та інших.

### **Які правові форми існують на вибір для музеїв та виставкових закладів?**

#### *3.5.2. Офіційно-правова установа*

Дане явище характерне для Австрії. Офіційно-правова установа пропонується як правова форма насамперед тоді, коли музей володіє колекцією й дослідницьким завданням надається особливе значення. Так, для виділення федеральних музеїв та музеїв міста Відень правовою формою була вибрана офіційна наукова установа. Повідомлення міністерства культури 1998 формулює це як «свідоме забезпечення власної відповідальності музеїв» (с. 13).

Офіційно-правова установа — це майнове і речове товариство, яким не володіє жоден з членів чи акціонерів, яке має більшу правоздатність, управляється визначеними особами відповідно до положень про мету. Офіційно-правова установа — це «організований зв'язок матеріальних благ з особистими послугами для досягнення заданої мети, причому в юридичних осіб суспільна і загальнокорисна мета стоїть на передньому плані».

Заснування вимагає законних заходів у формі федеральних чи земельних законів, а також розпоряджень. Закон про федеральні музеї, приміром, являє собою рамковий закон. Конкретне оформлення окремих будинків — задана загальнокорисна мета. Конкретне культурне і наукове завдання, як і організаторська структура кожного федерального музею покладаються на постійного федерального міністра з правом видавати розпорядження і врегульовані у відповідному статуті музею. На постійного федерального міністра покладається і обов'язок нагляду. (Див. як приклад в «Законі про федеральні музеї» і «Статуті Музею історії і мистецтва»).

З офіційно-правовою установою як правовою формою можна бути певним, що майнові цінності залишаться у власності держави чи області і, зрештою, будуть у розпорядженні музеїв на основі договірних правил користування.

Модель установи була сприйнята як найменша зміна та легке втручання в організаційну структуру федеральних музеїв, причому «збереження історично визрілої та визнаної світом ідентичності окремих закладів було визначено як особливе завдання» (Вісник культури – 1998. – С. 18).

### 3.5.3. Фондова установа

а) Фонд, згідно із законом про федеральні фонди чи відповідно до земельного закону, — це на тривалий час надана сукупність майна (сукупність речей) згідно з розпорядженням засновника (фондове оголошення) з правом юридичної особи, чії прибутки служать виконанню загальнокорисних чи благодійних цілей. Фонд повинен розпоряджатися основним майном (капітал, земельна ділянка, колекція, володіння правами), з прибутків якого має виконуватися мета фонду.

б) Законодавчі врегулювання для створення і формування фондів були у 1993 р. доповнені законом про приватний фонд. Це призвело до того, що деякі відомі колекціонери приносили своє майно в приватні фонди. Приватний фонд — це носій права, якому засновником надане майно, щоб його використанням служити управлінню й оцінці виконання дозволеної, визначеної засновником мети. Він користується правом юридичної особи і свій офіс повинен мати в межах країни (ст.1, §1).

Колекція Леопольда, приміром, була принесена 1994 р. у фонд з метою забезпечити тривале зберігання колекції і зробити її доступною громадськості.

Фонд засновується через оголошення фонду і виникає з унесенням у книгу фірми. Внесення майнових цінностей —



передумова для розвитку комерційного підприємства, причому належне фонду майно має становити щонайменше один мільйон шилінгів.

Органи фонду — правління фонду, ревізор фонду і в даному випадку наглядова рада (ст.14, §1). Правління фонду представляє фонд і поза межами країни і дбає про виконання мети фонду. Воно повинне складатися щонайменше з трьох членів, два члени повинні постійно перебувати в межах країни.

Як правило, до складу правління входить більше трьох осіб. У фонді Леопольда правління складається з 8 членів: четверо з них з боку засновника і стільки ж від Австрійської республіки. І в фонді Людвіга до правління поряд з довічно призначеною засновницею професором пані Іреною Людвіг входять ще 7 осіб. А в приватному фонді Фрідріха Ліліан Кіслера у правлінні навіть дев'ять осіб.

Ревізор фонду — це контролер у питаннях економіки, господарства та консультант з оподаткування, він має перевіряти в кінці року реалізацію завдань і звіт про стан справ. Фінансування фондів, які управляються федеральними, земельними органами чи громадами, громадськими спілками, особами і створюються однією з цих юридичних осіб, підлягає контролю з боку рахункової палати чи федеральних органів контролю.

У моделі гамбурзьких музеїв правління фонду складається з директора та комерційного директора, причому повноваження директора ширші. Обидва обираються кожні п'ять років як керівники музейного бізнесу. Нагляд покладено на раду фонду, головою якої є сенатор з питань культури. На зібранні з 10 чоловік сидять представники клубу друзів музею, троє обраних музейних співробітників, як і авторитетні представники культури та економіки. Інших зібрань не існує. Рада фонду згідно з законом має зважати на те, щоб була дотримана мета фонду.

в) Задля цілісного уявлення вкажемо і на можливості грошового фонду, який являє собою не на довічно віддане за розпорядженням засновника грошового фонду майно з правом юридичної особи і слугує виконанню загальнокорисних та благодійних цілей.

Заснування відбувається, як і з майновим фондом, в судовому порядку чи через нотаріально завірене невідкличне добровільне оголошення засновника грошового фонду перед службовцями грошового фонду. Суттєва різниця з майновим фондом полягає в тому, що грошові фонди діють не довго і що усе майно може використовуватися для виконання цілей грошового фонду, в той час як у майновому фонді можуть використовуватися лише надходження.

Офіційно-правова установа та фонд — це ті правові форми, які призначені для управління (колекційним) майном.

	Офіційно-правова установа	Установа (згідно з Федеральним законом про фонди)	Приватний фонд
<b>Власники</b>			
<b>Юридична особа</b>	Володіє правом власної юридичної особи	Володіє правом юридичної особи	Володіє правом власної юридичної особи
<b>Заснування/ організації</b>	Виникає в законному порядку, основний капітал чи надзвичайні витрати на заснування не обов'язкові	Виникла на підставі оголошення фонду і затвердження органів фонду	Виник на підставі оголошення фонду і внесення у книгу фірми
<b>Мінімальний капітал</b>	Відсутній	Відсутній, але майно фонду має бути достатнім для мети фонду	1 000 000 шилінгів — майно фонду

<b>Відповідальність</b>	Як самостійна юридична особа, як юридично-правова установа відповідає за власні зобов'язання. Жодної відповідальності з боку офіційних органів не може визначатися у рамках закону	Як самостійна юридична особа фонд відповідає за свої зобов'язання	Як самостійна юридична особа фонд відповідає за свої зобов'язання
<b>Бухгалтерські обов'язки</b>	В рамках обов'язків одного завідувача майном і за рекомендаціями чинного федерального міністра чи чинної міської земельної ради		
<b>Обов'язок нагляду</b>	Покладається на чинного федерального міністра або чинну міську земельну раду	Покладається найперше на службу фонду, у випадку втручання держави чи області у фонд передбачена перевірка рахунковою палатою чи земельними контрольними органами	Покладається найперше на призначеного в судовому порядку контролера фонду, в будь-якому випадку на призначеного директора чи правління фонду, у випадку участі держави чи обласних органів передбачена перевірка рахунковою палатою чи земельними контрольними органами
<b>Обов'язковість перевірки</b>			Обов'язкова перевірка контролером фонду
<b>Переваги</b>	Не є необхідними ані основний капітал, ані надзвичайні витрати на заснування, висока стабільність,	Висока стабільність. Не потрібен жоден закон, трохи більша віддаленість від держави, аніж в юри-	Не потрібні чиновницькі дозволи, жодного нагляду з боку держави, вища гнучкість, аніж в юри-

	моральне зобов'язання законодавця перед інституціями	дично-правовій установі	дично-правовій установі
<b>Недоліки</b>	Закони, необхідні для застосування, вкрай складні (незначна гнучкість), найближча до державного управління (опіки), незначною мірою виражена приватно-господарська орієнтація	Менш гнучка, ніж товариство чи ТОВ, чиновницький нагляд, тенденція до бюрократичного сприйняття впливу	Більші видатки, ніж у юридично-правовій установі (правління із щонайменше трьома членами, нотаріусом тощо)

Для виділення державних музеїв в Австрії офіційна влада останнім часом віддає перевагу офіційно-правовій установі, в тому числі фонду. Офіційно-юридичній службі аж до установи, з огляду на вищу гнучкість, організаторську і мистецьку незалежність, можна, однак, рекомендувати правові форми ТОВ, приватний фонд та товариство.

**Об'єднання і ТОВ** можуть нині діяти як загальнокорисні структури згідно з §34 федеральної інструкції про видатки. Вони, однак, розрізняються в кількох суттєвих пунктах.

	<b>Товариство (об'єднання)</b>	<b>ТОВ</b>
<b>Власники</b>	Відсутні, існує вибране правління, яке згідно з відповідними статутами може справляти вплив на ділову діяльність	Власники (акціонери) з акціонерною часткою та правом вказівки відносно ділової діяльності
<b>Право власної юридичної особи</b>	Володіє правом власної юридичної особи	Володіє правом власної юридичної особи
<b>Заснування/ організація</b>	Конституювання об'єднання згідно зі статутами та пові-	Укладання акціонерного договору. Заява про заснування

	домленням про утворення товариства службовцям товариства (об'єднання)	(нотаріальний акт) та внесення в книгу фірми
<b>Мінімальний капітал</b>	Відсутній	Мінімальний капітал — 35 000 євро, при заснуванні можлива оплата 1/2 вартості
<b>Колекція</b>	Переходить до майна об'єднання	
<b>Відповідальність</b>	Як самостійне об'єднання відповідає за свої обов'язки. Члени правління відповідальні за видатки, якщо невнесення коштів з їхнього боку спричинене порушенням боргового зобов'язання	ТОВ відповідає усім акціонерним майном; принципово жодної особистої відповідальності акціонерів за зобов'язання. Акціонер несе відповідальність аж до рівня свого внеску. Комерційний директор відповідає за видатки, якщо несплата спричинена порушенням боргових зобов'язань і згідно із законом про реорганізацію підприємництва у тому випадку, коли попри визначені передумови наміру, не робиться жодного внеску (квота власних засобів менша 8%, і фіктивна тривалість погашення боргу більша, ніж 15 років) на проведення процесу реорганізації. Комерційний директор, скажімо, на підставі 5%-ї кредитної заборгованості відповідно до закону про фонди карається і персонально відповідальний
<b>Обов'язки бухгалтерського обліку та опублікування</b>	Відсутнє ділово-правове зобов'язання вести облік, відсутній обов'язок опублікування	Зобов'язання для ведення книг обліку (подвійний облік, підбиття підсумків), приписи щодо форми викладу рахунків і звіт про стан справ, обов'язкове подання річного звіту
<b>Обов'язковість перевірки</b>	Незалежно від розмірів відсутні перевірки у веденні справ (діловодстві)	Існує для середніх та великих (§ 266 ТОВ), не для дрібних ТОВ. Дрібні ТОВ — це такі, які не перевищують щонайменше 2 ознак: загальна сума

		капіталу – 3,125 мільйонів євро/6,250 мільйонів євро прибутку за збут, в середньому на рік 50 робітників
<b>Оплата за комунальні послуги</b>	Лише за ті приміщення, які підпадають підприємницькій діяльності товариства (напр. крамниці), не за фінансовані субвенціями чи внесками членів частини	За сукупні виплати і приміщення, оскільки всі структури, які зобов'язані вести облік, вважаються підприємцями і тому зобов'язані сплачувати комунальні послуги
<b>Переваги</b>	Мінімальні видатки для заснування і управління, менші поточні витрати, менші формальні потреби і вища гнучкість	Акціонери мають прямий вплив завдяки праву давати вказівки, всебічний нормативний комплекс захисту інтересів кредиторів, як і прав

#### 3.5.4. Товариство з обмеженою відповідальністю

ТОВ може засновуватися з будь-якою дозволеною законом метою і, як правило, має на меті отримання прибутку. Однак існує можливість створення ТОВ у спільних інтересах, що як правову форму можна брати до уваги і для музеїв. ТОВ – це акціонерне об'єднання з власною правовою відповідальністю і капіталом. Воно підлягає строгішим регулюванням закону і бюрократичне у своїх структурах. Вступний капітал повинен становити 35 000 євро.

Його заснування, навпаки, простіше, оскільки воно обмежується нотаріальним актом (про заснування акціонерного товариства) і внесенням у книгу фірми, не потребує жодних законодавчих заходів і жодних термінових процедур із заснування.

У ТОВ існують «власники» (акціонери) з часткою акцій, які мають далекосяжні можливості впливу на ведення справ. ТОВ – це принаймні незалежна форма виділення, тут є можливість змістовного впливу з боку власників і, як правило, з боку офіційної влади.

Щодо ситуації з податками у ТОВ можна констатувати таке: вітчизняні ТОВ і органи влади мають пільги у сплаті

податків, а звільнення від податку передбачено лише для тих організацій, діяльність яких не спрямована на отримання прибутку (отже вони соціальні в плані оподаткування). Соціальні структури, які підтримують економічну діяльність (згідно з положенням вони не мають на меті отримання прибутку, §31 ВАО), з огляду на свою діяльність оголошуються податковозобов'язаними, (§45 1 ВАО). І соціальне ТОВ згідно з цими міркуваннями не є податковозобов'язаною організацією. Також воно звільнене від мінімального податку для організацій (1750 євро на рік). Це означає, що музейну діяльність незалежно від правової форми не можна обкладати жодними податками, проте можна докладно розглянути питання про податки для супровідних закладів та служб сервісу, скажімо, книготоргівлі чи ідалень.

Існує, головним чином, податок на збут у розмірі 10%.

Порівняння між об'єднанням і ТОВ показує, що об'єднання — гнучкіша правова форма, яка пропонує більше можливостей формування відповідно до обсягу і завдань підприємництва у статуті об'єднання, щоб забезпечувати прозорість і контроль.

### 3.5.5. Об'єднання

Об'єднання — найпоширеніша правова форма австрійських музеїв. Короткий огляд допоможе з'ясувати найістотніші положення закону про об'єднання.

#### **Як засновується об'єднання?**

##### *Крок 1. Комітет ініціаторів*

Ініціатори, особи, які бажають заснувати об'єднання, домовляються і розробляють статут об'єднання, в якому

викладаються права та обов'язки членів і який певною мірою являє собою конституцію об'єднання.

### *Крок 2. Свідоцтво про утворення об'єднання*

Передбачене заснування об'єднання засвідчується дирекції безпеки відповідної галузі як органи об'єднання. Статутні положення додаються в трьох примірниках. Дирекція безпеки має 6 тижнів для того, щоб дати відмову (наприклад, оскільки статутні положення суперечать закону або ж назва об'єднання веде до плутанини).

### *Крок 3. Рішення про невідмову*

Як правило, дирекція безпеки приймає рішення, у якому відсутня «відмова» у створенні об'єднання. І після спливання шеститижневого терміну об'єднання вважається затвердженим.

### *Крок 4. Створення (конституювання)*

Установче зібрання відбувається, згідно зі статутом обираються правління, обліковець та інші необхідні функціонери, і схвалюється діяльність об'єднання. Тепер об'єднання як юридична приватна особа укладатиме угоди, виступатиме від імені об'єднання перед громадськістю і проводитиме будь-які заходи, які слугують досягненню мети об'єднання.

### *Крок 5. Повідомлення про правління*

Результати виборів правління повідомляються впродовж 4-х тижнів після генерального зібрання районних управлінських органів у місцях, де розміщена федеральна поліцейська служба.



### *Крок 6. Затвердження посад*

Згідно із заявою службовий орган об'єднання має затвердити, хто з огляду на результати виборів представляє об'єднання для зовнішніх зв'язків.

Правова форма об'єднання автоматично не означає «соціальність». Для цього необхідні інші передумови. Визнання соціальності в будь-якому випадку приносить значні вигоди у сфері видатків та податків. Про необхідні для цього умови окремо піде мова в кінці розділу.

### **Інструкція 2. Розробка статуту об'єднання**

**Назва об'єднання.** Це істотна складова статутів, яка має вказувати на головну мету об'єднання. Слід уникати загрози плутанини у назвах існуючих об'єднань та установ.

**Місце.** Дані про об'єднання описуються всебічно і чітко, у спільних об'єднаннях небезпека розміну виключається.

**Офіс.** У статутах подаються відомості про муніципальний орган, інакше будь-яке переселення потребує витратної зміни статутів.

**Мета.** Мета об'єднання має бути описана докладно і чітко, у соціальному об'єднанні наміри щодо прибутку виключаються.

**Діяльність і засіб для досягнення мети об'єднання.** Діяльність і засіб (ідеальні і фінансові), завдяки яким слід досягати мети об'єднання, мають формулюватися якомога ширше, щоб створювати простір для розвитку об'єднання. Сюди можна залучати внески членів, спонсорські надходження, пожертви, субвенції тощо.

Якщо домагаються соціальності об'єднання, слід засоби використовувати виключно для виконання загальнокорисної мети і проводити лише ту діяльність, без якої неможливо було б дося-

гати названих цілей. Лишки з усіх різновидів діяльності повинні винятково й безпосередньо слугувати для забезпечення загальнокорисної мети. Члени об'єднання не можуть отримувати жодної частки прибутку і жодних інших повернень із засобів об'єднання.

**Членство.** Форми членства (рядові, надзвичайні, благодійницькі і почесні члени), як і визначення про вступ, вихід чи виключення приймаються у статутах. Там слід також урегулювати, хто вирішує прийом і виключення і на яких підставах можливе виключення.

**Становище членів.** Дані про права та обов'язки членів (права на інформацію, права на голос, участь у генеральному зібранні, активне і пасивне виборче право в органах об'єднання, докладання зусиль задля об'єднання, зобов'язання до співпраці в об'єднанні) як і різні права та обов'язки відповідно до статуту членів можна формулювати в статутах таким чином:

- рядові члени — це ті, які беруть активну участь в діяльності об'єднання і як такі затверджені правлінням;
- благодійницькі члени — це ті, які підтримують об'єднання фінансовими внесками і/або надають в розпорядження свою робочу силу в рамках почесної службової діяльності;
- нерядові члени — такі, які мають особливі успіхи в об'єднанні;
- почесні члени — ті особи, які мають особливі заслуги у процвітанні об'єднання.

**Органи.** Закон про об'єднання визначає заснування органів, але не робить жодних конкретніших приписів. Зазвичай як органи об'єднання передбачаються правління, генеральне зібрання, ревізор рахунку та арбітражний суд. У великих об'єднаннях чи об'єднаннях із жвавою діяльністю рекомендується також служба ведення справ. Повноваження окремих органів об'єднання можна врегулювати в статутах.

Завдання органів можуть, приміром, бути розподілені таким чином.

*На генеральне зібрання покладаються:*

- вибори, призначення і затвердження правління, ревізійної комісії і рішення про виключення;
- визначення рівня внесків членів, як і їхньої платоспроможності;
- зміна статутів, як і їх доповнення;
- заслуховування і прийняття річного звіту правління, як і звільнення правління на основі річного звіту;
- слухання звіту членів ревізійної комісії;
- обговорення і прийняття рішень щодо інших питань порядку денного;
- добровільний розпуск об'єднання;
- прийняття почесних членів правління;
- рішення про прийняття бюджету.

*На правління покладаються:*

- підготовка і скликання робочих (рядових) генеральних зібрань;
- звіт перед членами про діяльність та фінансовий процес об'єднання на генеральних зібраннях;
- встановлення щорічного бюджету, як і прийняття звітної доповіді і фінансового звіту;
- управління майном об'єднання;
- прийняття рядових членів.

*Ревізійна комісія*

На ревізійну комісію покладаються контроль за комерційною діяльністю і перевірка рахункових звітів. Комісія має повідомляти генеральне зібрання про результати перевірки.

*Комерційна діяльність*

Для керівництва в організаційному плані відмежованих галузей об'єднання можна призначати комерційних керівників.

Призначення їх покладається на правління. Вони підлягають цілковитому контролю і вказівкам правління, зобов'язані звітувати перед ним.

**Право підпису.** У статутах слід записати, хто уповноважений підписувати і які документи слід підписувати для об'єднання.

**Рішення.** Яким чином рішення об'єднання набувають чинності? Коли генеральне зібрання має право приймати рішення? Коли достатньо простої більшості, у яких випадках вимагається особлива більшість?

**Представництво для зовнішніх зв'язків.** Хто представляє об'єднання у зовнішніх зв'язках? Чи окремі члени правління самі чи спільно з іншими членами правління уповноважені для представництва? Питання представництва для зовнішніх зв'язків має велике значення для здійснення права видатків, питання відповідальності і карної відповідальності.

**Спірні питання.** Щоб уникнути суперечок, слід опублікувати протокол рішень засідань правління. Залагодження спірних питань слід робити на основі стосунків у об'єднанні. Часто для цього передбачаються арбітражні суди. Для зняття напруженості в об'єднанні можна залучити офіційні судові органи.

**Ліквідація.** Яким чином слід діяти в разі добровільної ліквідації об'єднання? Що відбувається в цьому випадку з майном об'єднання? Як виглядає кворум для прийняття рішення? Оцінка майна у разі розпуску організації має проводитись дуже ретельно (у загальних об'єднаннях слід узгоджувати із загальною метою).

### *3.5.6. Значення спільності інтересів*

Визнання спільних інтересів приносить значні переваги в галузі видатків і податків. Загальнокорисними є заходи для забезпечення спільних інтересів у духовній, культурній, моральній чи матеріальній сфері. Істотна передумова для сприяння і продовження пов'язаних зі спільними інтересами податкових послаблень — це виняткове й безпосереднє забезпечення спільних цілей згідно із статутними положеннями і фактичною комерційною діяльністю.

У зв'язку з виконанням важливих положень австрійські музеї та подібні організації вважаються соціальними в сенсі федерального порядку видатків. До цього часто додаються полегшення в окремих податкових законах. Це відповідає бажанню законодавця підтримувати докладання певних зусиль. На прикладі можна коротко описати ці податкові пільги.

#### *Податок на доходи, податок на організації*

Організації, які є соціальними у сенсі федерального порядку видатків, звільнені від податків. Ця пільга у будь-якому випадку впливає на так звані «випадкові прибутки», оскільки соціальні організації принципово (у середньо- і довгостроковому плані) не можуть домагатись жодних прибутків. Для соціальних капіталізованих товариств (ТОВ) надається пільга, яка полягає у тому, що вони не сплачують жодних податків від організації.

#### *Податок на збут*

Зі своєю неминучою допоміжною діяльністю соціальна організація може проводити підприємницьку діяльність. У

цих рамках здійснений збут підлягає пільговому оподаткуванню у 10%.

Інші податкові пільги робляться, приміром, у сфері оподаткування за спадщину, дарування, як і за видатки на придбання.

### **В яких випадках установа є соціальною?**

- Якщо статuti установи чітко містять положення про спільність інтересів. Істотна засада для визнання спільності інтересів — це формулювання статутів. У статутах має бути присутнім те, що об'єднання, установа, ТОВ «ставить перед собою виключно соціальні цілі».
- Якщо не існує жодного наміру, спрямованого на прибуток. У статутах треба й далі сформулювати, що діяльність установи «не спрямована на прибуток».
- Якщо не настають жодні фінансові порушення. Використання засобу, до якого вдається установа, має бути чітко врегульоване в статутах. Досягнуті прибутки не можуть розтринькуватися (наприклад у формі підвищених окладів для співробітників чи функціонерів). У випадку ліквідації установи готівку слід використовувати із загальнокорисною метою.
- Якщо діяльність установи обмежена переважно Австрією. Для міжнародних установ існують винятки, якщо вони своє місцезребування мають в Австрії. Вони, однак, повинні окремо підтверджувати спільність інтересів.

### **Що може заважати загальній користі?**

*Занадто багато прибутків від збуту*

Якщо установа має прибутки з діяльності крамниці (наприклад музейної крамниці, кав'ярні...), слід зважати на те, щоб ця установа не створювалась як економічне під-

приємство, що ускладнює пільгові умови. З огляду на рівень прибутку від збуту воно, однак, може автоматично чи через пропозицію отримати дозвіл у порядку винятку. Потім прибуток від збуту для цієї діяльності хоч і оподатковується, власна діяльність інституції залишається, однак, на пільгових умовах. Важливим є, відповідно до цього, сукупний щорічний прибуток установи.

### *Нова активність*

Загальна користь має значення лише для діяльності згідно зі статутом. Якщо плануються нові види активної діяльності, статuti повинні змінюватися й у випадку об'єднання повідомляються службі об'єднання.

## **3.6. Музей і організація**

Якщо мова йде про «організацію», можна думати про різне. «Організація» може характеризувати соціальну картину, яка має довготривалі цілі. Це можуть бути економічні заходи, служби чи неприбуткові інституції.

З «організацією» може потім характеризуватися формальна структура інституції і, зрештою, під «організацією» можуть мати на увазі формування строків.

Потім мова йде про організацію як структуру, але так само і про діяльність структурування (організування).

Формальна організаційна структура необхідна для того, щоб активність співробітників та реальність ресурсів могли бути спрямовані на намічені цілі. Структури, визначення строків, та комунікацію слід так формулювати, щоб як співробітників, так і реальні ресурси можна було використовувати якнайдоцільніше і найактивніше. Організація — це не роздута бюрократія, навпаки, вона означає структурувати, координувати та інтегрувати, відтак організація, зрештою, робить можливим ефективне досягнення мети.

Організація не вичерпується кресленням діаграм та абстрактним затвердженням термінів, натомість, для неї важливо узгодити поведінку людей з організаційними вимогами.

Завдяки організаційній структурі цілеспрямовано здійснюється активна діяльність людей.

Поряд з формальними організаційними структурами, які регулюють діяльність і процеси в діяльності (отже, хто, з ким, який і коли налагоджує зв'язок) і які можуть затверджуватися у книзі заходів (дивись положення 4), надається вирішальне значення і неформальним шляхам комунікації та рішенням. Неформальні терміни дії завжди матимуть місце поряд з формальними правилами і доповнюватимуть чи змінюватимуть їх у сенсі креативності і прагматизму. Зрештою, надто сильні відхилення могли б спричинити занепокоєння музейного керівництва і спонукати до надто швидкої синхронізації, якщо мають забезпечуватися ефективність та контрольованість організації.

### *3.6.1. Побудова організації*

Побудова організації структурує соціальну картину на функціональні частини і затверджує формальні структури комунікації. Структури зображуються у формі органіграм – схеми організаційної структури. Для структуризації наука про економічну доцільність пропонує різноманітні критерії, при функціональному структуруванні узагальнюються однорідні види діяльності (у виставковому закладі, скажімо, це організація виставки, публікація, маркетинг, облік, персональний склад тощо). Під час поглибленого структурування узагальнюються однорідні об'єкти (наприклад, структурування в колекціонуванні музею за географічними ознаками на європейське, азіатське, африканське... мистецтво).

Новітні дослідження розглядають організації не лише як ієрархічно структуровані схеми, а як мережу з багатьма зв'язками та комунікаційними шляхами всередині підпри-



емства і поза ним. Ці мережі викладаються у формі органіграм (пор. Генрі Мінсберг, Людо ван дер Гайден, 1998 р).

Інший важливий критерій структурування — стосунки з керівництвом, хто, кому і в якій ділянці підпорядкований. Відповідно до простого і різнобічного підпорядкування виробнича діяльність розрізняє однолінійну, кількالیнійну, штабно-лінійну, матричну і проектну організації.

### *Однолінійна організація*

Ця система характеризується тим, що кожна підпорядкована посада отримує вказівки лише від однієї вищестоячої посади. Це означає, що гарантується цілісність в розподілі доручень, повноваження чітко врегульовані, конфлікти з приводу повноважень навряд чи ймовірні. Організації в однолінійній системі прозорі і структури авторитету і контролю однозначно затверджені. В будь-якому випадку вищестоячі органи дещо обтяжені, від чого може страждати якість рішень. У великих організацій комунікаційні шляхи довгі й докладні, оскільки горизонтальна комунікація та координація не передбачені. Недолік однолінійної організації полягає в її горизонтальності, яка зростає із складністю діяльності.

Дрібніші музеї з небагатьма співробітниками найчастіше організовані за однолінійною системою. Із збільшенням кількості проектів і завдань, які повинні складати горизонтальну мережу, ця система виявляється непотрібною.

### *Неоднолінійна організація*

У цій системі кожне підпорядковане місце має кілька вищих органів, тому підпорядкування неоднолінійні. Начальники уповноважені давати вказівки лише з огляду на певні завдання. Повноваженнями давати вказівки наділені

лише найпридатніші у фаховому відношенні особи, тому посадова особа може звертатися до відповідного фахівця. В неолінійній системі комунікаційні шляхи коротші, учасники діють гнучкіше в проблемних рішеннях і керівництво звільняється від тягаря.

У кожному разі можна очікувати конфлікту, пов'язаного з компетенцією, оскільки існує небезпека, що справа дійде до суперечливих вказівок; наділення відповідальністю може спричинити проблеми. Постає неабияка потреба у комунікації та координації. Так, керівники з виробництва переконані в тому, що виставкові проекти стосуються кураторів, те що стосується загальних завдань у закладі, може підпорядковуватися управлінню. Чисті одно- і неолінійні системи на практиці зустрічаються рідко.

### *Штабно-лінійна організація*

Впровадження штабних місць у лінійну систему впливає на те, що одна чи кілька лінійних посад підтримуються інформаційно, нарадою чи контролем. Штабна посада не має розпорядчих функцій щодо лінійних посад. Вона не може вирішувати, а підтримує лінію при підготовці документів для рішень шляхом пропозицій. Переваги штабно-лінійної системи полягають у розвантаженні лінійної посади фахівцями з чіткими комунікаційними шляхами; тому зростатиме якість рішення. Слабкі сторони можна бачити в конфлікті з лінійними посадами щодо компетенції у фільтруванні інформації (влада штабів) і в ізолюванні штабних посад.

Штабно-лінійні організації нерідко трапляються в тих музеях і виставкових закладах, які первинно були структуровані як лінійні організації і вже пройшли процес зростання або взяли в дотеперішній організації нові незасекречені чи засекречені частково знання.

Для підтримки чи розвантаження лінійної системи у деякі місця організаційної структури спрямовані і штаб-

ні посади. Так, директор Гаґгенгаймського музею має в своєму розпорядженні особистого асистента, який відповідає за міжнародні стратегії поширювання та міжнародне спонсорство і заснований як штаб поза лінійною організацією. В Мистецькій галереї Відня для підтримки дирекції в плануванні і розгортанні новобудови в музейній квартирі було створено страхову штабну посаду «будівництво» з дипломом інженера, яка у разі потреби має доступ до окремих лінійно організованих фахових відділів.

### *Матрична організація*

Матрична організація виникає з огляду на перевантаження об'єктивно орієнтованих організаційних структур, через що загальна структура стає дуже комплексною. Вона зберігається в дуже великих організаціях і тому в музейній справі зустрічається у дуже великих музеях. Переваги матричної організації можна бачити у більшій гнучкості порівняно з одно- і неоднолінійною організаціями, як і у високому потенціалі вирішення проблеми попри високий виробничий обсяг. Недоліки полягають у вищій конфліктній діяльності через обтяжливі організаційні структури з наданням кількох повноважень. Матричні організації часто диференціюються за продуктами чи ринками збуту (філіалами музеїв, скажімо Гаґгенгаймський в Нью-Йорку, у Венеції і Більбао).

### *Проектна організація*

Проектна організація на противагу матричній організації гнучкіша і завжди по-новому дефініюється, і має сенс для дрібніших підприємств. Особливо для більших проєктів — як-от виставки в музеї — ця спеціальна структурна

форма збереглася, вона паралельно веде до існуючої первинної форми. Співробітники над проектом підпорядковуються у певних ділянках роботи проектному керівництву, яке має дбати про ефективну взаємодію обох організацій. Це може бути або куратор, або керівник виробництва, який отримує необхідні ресурси від відповідних фахових відділень, причому належні персональні чи фінансові зусилля (наприклад години технічного персоналу) затверджуються музейним керівництвом. Проектне керівництво відповідальне за зміст і за бюджет свого проекту.

Проекти характеризуються тимчасовим терміном, але комплексною відмежованою постановкою завдань і дефінітованими цілями й коштами.

Проектна організація — це модель, яку можна рекомендувати особливо мистецьким інституціям, у яких на передньому плані стоять виставки та виставкові проекти.

Ці моделі мають характер ідеальних типів, на практиці це майже винятково змішані форми (наприклад проектна і штабно-лінійна організація). У практиці музейного ведення справ зустрічаються по суті дві моделі управління.

*1. На чолі стоїть музейне керівництво, якому підлягають як мистецькі, так і комерційні питання.* Перевага цієї моделі — її незначна конфліктність, оскільки всі істотні рішення приймаються однією особою. Це означає однозначну відповідальність і, як правило, чіткий профіль назовні. Недолік лежить, певна річ, у складності знайти придатну особу з необхідним комплексним ноу-хау. Ця модель використовується особливо в США і Великій Британії, і її слід рекомендувати для музеїв, які керуються приватно-економічними критеріями.

*2. Поряд з творчим керівництвом існує і рівноправне комерційне керівництво.* Перевага робочого розвантаження через розподіл поточних справ у керівництві буде дієвою, якщо творче і комерційне керівництво доповнюватимуться. У конфліктному випадку слід вдава-

тися до правил про остаточне рішення. Або вирішує правління, або творче керівництво має право погоджувати — що, зрештою, знову стосується керівної особи. Ця модель зустрічається особливо у відокремлених, ще зв'язаних з державою підприємствах.

Директорський корпус у своїй організаційній побудові залежатиме від величини закладу. Структурування загальних завдань на інші організаційні одиниці (галузі, відділи, штаби, посади) в будь-якому разі обумовлює певний об'єм інституції. Маленький музей поряд з (почесним) керівництвом, відповідальним за виставки, комерційні питання та зовнішні контакти, можливо, матиме в розпорядженні ще й адміністративний ресурс, і одного відповідального за технічний підрозділ.

■ Для середньої величини організації можуть, з огляду на музейне завдання та історію, вибиратися різні організаційні моделі.

Для музеїв, які поряд з активною виставковою політикою володіють ще й значною колекцією, можлива така модель, як пропонують Лорд і Лорд:

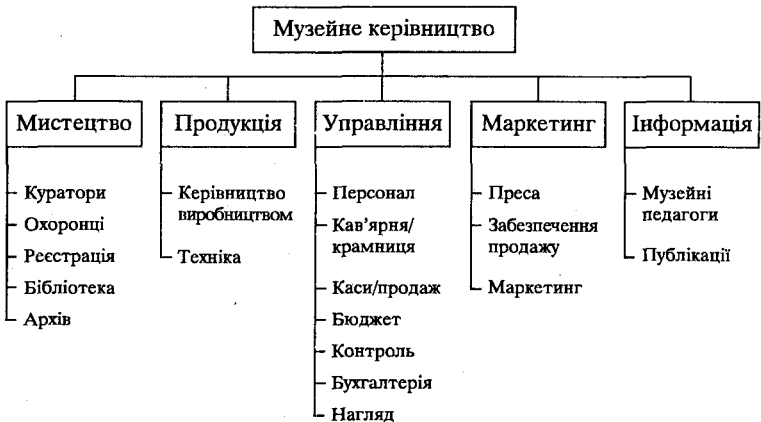


До сфери колекції слід підпорядкувати кураторів, консерваторів (охоронців і реставраторів), відділ реєстрації вкупі з музейним каталогом, бібліотекою і архівом.

До сфери виставки зараховують організацію виставки, музейних педагогів, публікації і відділ маркетингу з громадською роботою та друком.

Сфера комерційних питань охоплює фінанси, персонал, техніку, а також музейну кав'ярню та музейну крамницю.

■ Для мистецької зали без власної колекції, також для музеїв, у яких колекція та виставка стоять у тісному взаємозв'язку і домагаються особливо активної комунікаційної політики, можна вибирати таку модель.

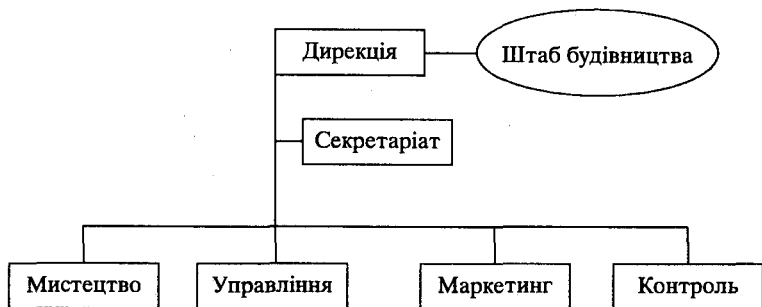


■ Ще одна можлива модель: поділ на три частини, який спрямований на вимоги закладів з окремими, пунктуально проведеними, отже на рівні фестивалю, результатами.



Як конкретні, практичні приклади додаються організації найбільшого австрійського музею, Мистецько-історичного музею у Відні, а так само Мистецької зали у Відні. Вони повинні показати точки орієнтації для організаторського розвитку музеїв та виставкових закладів.

#### Схема організаційної структури Мистецької зали у Відні



Поряд зі схемою організаційної структури, опис посад — другий за важливістю елемент організаційної побудови. Посада — найменша одиниця організаційної мережі і має охоплювати сукупність завдань в рамках загальної постановки завдань, якою має оволодівати одна особа.

### **Інструкція 3. Опис посад**

Опис посад докладно фіксує завдання, які підпорядковані окремим посадам, і звідси вводить ознаки кваліфікації для діючих співробітників. Характеристика посад приписує відповідальність. Окрім цього, посада впорядковується завдяки характеристиці посад в загальній мережі побудови організації.

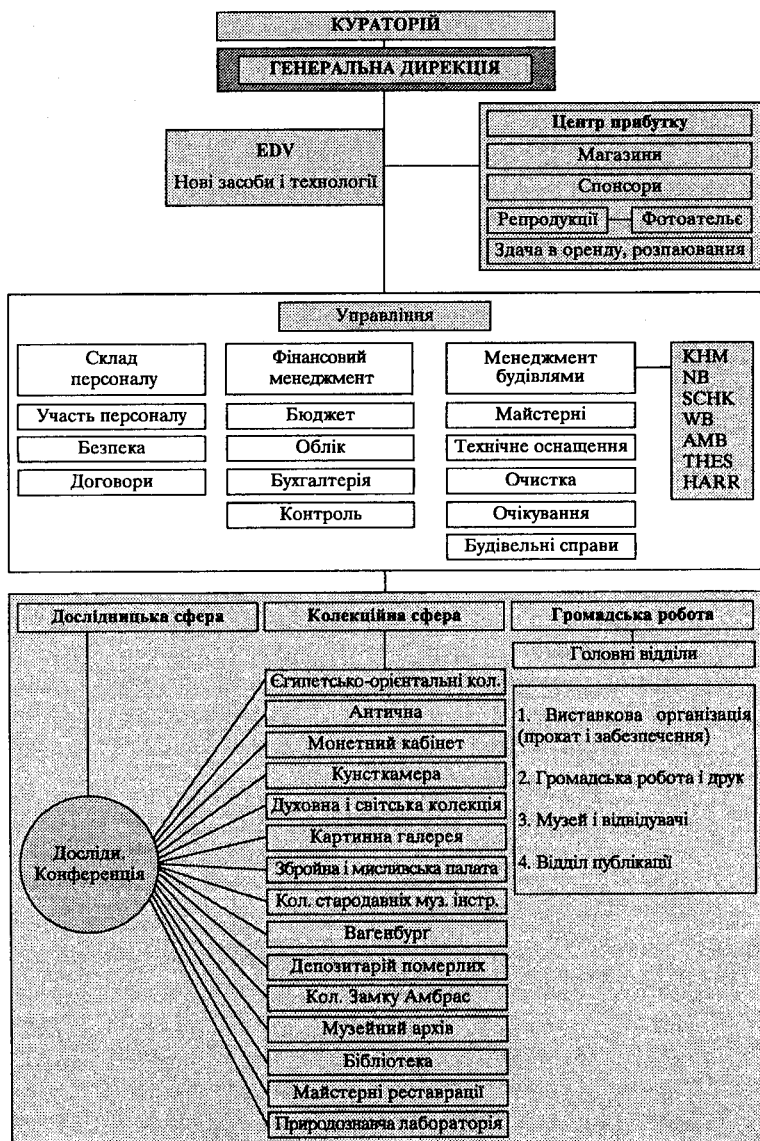
Здебільшого характеристики посад вводяться залежно від певної сфери заходу, що дає можливість критично поводитися з узвичаєними і закарбованими процесами виробництва. Недоліки можна розкрити і водночас позитивно впливати шляхом відповідної реорганізації. Так, характеристику посад можна поліпшити через ціннісну допомогу, економність підприємництва і через з'ясування повноважень привести до того, щоб достатнім чином змінити робочі умови для співробітників.

#### **Елементи характеристики посад**

- 1. Назва посади.*
- 2. Впорядкування у виробничу організацію:* це вищестояча посада, на яку треба призначати начальником з фахового та дисциплінарного погляду, а так само і безпосередньо підпорядкованих співробітників.
- 3. Підприємницькі відносини:* хто представляє посадову особу? Кого представляє посадова особа?
- 4. Мета посади:* постановку мети й евентуально головне завдання слід схарактеризувати глобально і коротко, оскільки часткові завдання з'ясовуються окремо.



## Схема організаційної структури Мистецько-історичного музею



5. *Завдання, повноваження і межі відповідальності посади:* фахові завдання, завдання з підготовки рішень, завдання з приводу рішень, завдання з проведення, завдання з контролю та нагляду, особливі завдання, організаційні завдання, персональні завдання, інші завдання.

6. *Повноваження (компетенції) посадової особи:* узагальнення усіх повноважень, які надають право посадовій особі діяти, виходячи за свої фахові і персональні права з приводу рішень. Сюди належать чинні повноваження укладати договори, повноваження щодо замовлень, гарантування відпусток, повноваження на підпис із даними про листування, яке не лежить у власній сфері, але має проводитись посадовою особою.

7. *Співробітництво з іншими органами:* тут називаються ті посади, з якими посадова особа регулярно стикається, щоб залагодити певні завдання. Співробітництво може бути інформативним, координованим, нарадчим, вирішуватись чи проводитись спільно.

8. *Співпраця в комісіях, конференціях, робочих осередках, зібраннях...:* слід додати, яке завдання має на меті зібрання (внутрішньо- чи позавиробниче) і за яким графіком відбуваються засідання.

9. *Вимоги до посадової особи:* з огляду на формування, досвід, кваліфікацію, характерні властивості і здібності, які необхідні, щоб мати змогу розпорядливо сприймати посадові завдання, повинні додержуватися вимоги в одному профілі.

10. *Умови для посадової особи:* робочий час включно з урегулюванням службового часу, відпусткою, як і платнею слід додавати в кожному випадку. Можна додати можливості подальшої освіти та зростання.

11. *Чинність/зміна:* час вступу в силу характеристики посади і її чинна тривалість.

### 3.6.2. Організація зі складання строків

Організація зі складання строків регулює формування різних робочих строків, як і узгодження робочих строків один з одним. В методичному плані організація строків відбувається так: затверджується просторово-технічний тимчасовий графік усіх видів діяльності. Отже, мова йде вже не про робочі галузі та повноваження окремих посадових осіб, а про велику кількість окремих функцій та їхнє поєднання з іншими сферами діяльності. Лише у виняткових випадках окремий робочий термін дії розглядається ізольовано, як правило, він перебуває у взаємній залежності з кількома іншими видами діяльності. Зробити видимими і регулювати ці функціональні взаємозв'язки — одна з найсуттєвіших передумов для функціонуючої організації.

**Мета визначення терміну** полягає в тому, щоб виключити нескоординований процес та двозначність і забезпечувати всередині виробництва прозорість комунікації.

Із систематичним затвердженням окремих робочих термінів дії подається умова для терміну проектів та уможливорюється генеральне організаторське регулювання повноважень та тимчасових термінів дії робочих кроків. Насамперед види діяльності, які є рутинними і припадають на твердо встановлений час, можна планувати та ефективно регулювати.

#### **Інструкція 4. Щоденник заходів (Виробничі основні напрямки як інструмент організації)**

На відміну від вказівок, якими здебільшого регулюється цілком спеціальний стан справ, основні напрямки слугують для того, щоб принципово регулювати повсякденні процеси та гене-

ральні терміни дії. Основний напрямок слід розуміти як єдине рамкове окреслення, яке служить тому, щоб забезпечувати цілеспрямований і безперешкодний термін дії виробничого процесу. Основні напрямки характеризують принципи організації, які, однак, повинні надавати простір співробітникам окремих підрозділів для відповідно якнайкращого рішення.

Виробничі основні напрямки формуються по-різному в музеях залежно від персонального складу музею та конкретних умов. Ось такі приклади визначають, які питання слід дискутувати при затвердженні виробничих основних напрямів музею:

- які види діяльності в рамках робочого терміну дії можна вводити у відповідний ряд?
- скільки часу потребують окремі види діяльності?
- які види діяльності залежні один від одного, і як досягається узгодження між ними?
- як чинити з поданими до музею проектами чи запитам з боку митців?
- в чому виявляється відповідальність за проекти?
- хто і на які засідання уповноважений? Хто запрошується для цього?
- як розподіляються доручення? З яких грошових внесків складаються кошториси, які основні напрямки мають тут значення?
- хто і для якого рівня бюджету уповноважений приймати рішення?
- як реєструються замовлення для того, аби вони брались під контроль?
- хто перевіряє рахунки?
- хто і за що відповідає у кресленнях?
- як пропонуються, схвалюються і прораховуються службові відрядження?
- що можна вважати витратами на відрядження?
- які норми поведінки існують з огляду на полишення робочого місця і контактування із співробітницями?
- які формуляри існують на підприємстві (заява на відпустку, облік відсутності, лікарняні...)?

Для постановки виробничих основних напрямів мають значення головним чином:

- основні напрями — це інформація та робоча документація для якнайкращого вирішення робочих завдань, і тому вони повинні доводитись до відома усіх співробітників;
- загальнообов'язковість правил гарантує прозорість термінів дії;
- основні напрямки з огляду на їхнє принципове значення викладаються у письмовій формі і як такі, наприклад, написані у вигляді щоденника;
- текст основних напрямків повинен бути коротким, чітким і зрозумілим і має орієнтуватись на адресатів основного напрямку;
- при розробці основних напрямків залучають по можливості до участі співробітників.

У більших музеях рекомендується виробничі основні напрями, організаційні принципи та терміни дії виробництва розписувати у щоденнику заходів, який перебуває в розпорядженні співробітників. Щоденник заходів та інструкцій перебуває під безпосередньою відповідальністю музейного керівництва і слугує ефективному та контрольованому втіленню культурного доручення як в основних положеннях, так і в інструктажі підприємства.

Представлення виробничих основних напрямків має сенс лише тоді, коли вони доводяться до відома співробітників. Комерційне керівництво музею повинне гарантувати, що співробітники ознайомлені з важливими для них основними напрямками, яким чином слід залагоджувати окремі завдання (пор. розд. 3.8.).

### 3.7. Музей і культура підприємництва

«Культура підприємництва» — це суттєвий лейтмотив для його діяльності, особливо в інституціях, які повинні виходити часто без чітко дефінійованого поставлення мети. Упродовж часу інституції розвивають власні незмінні зразки уявлення та орієнтації, які дієво виражають поведінку людей в цій інституції.

Які визначальні елементи культури підприємництва?

- Культура підприємництва — це істотно обумовлений феномен. Сюди належать спільні цінності, орієнтири і переконання, які виражають саморозуміння і власну дефініцію інституції.
- Культури підприємництва є живими. Вони розвиваються упродовж часу і не полягають чи даються у формальному акті.
- Культура підприємництва — це результат навчальних процесів. Успішні вирішення проблем стають зразками орієнтирів і в подальшому більш чи менш самозрозуміло визначають діяльність співробітників.
- Культура підприємництва надає сенсу й орієнтирів у комплексному середовищі завдяки тому, що вона подає пам'ятку для селекції та оцінки альтернативних дій.
- Культура підприємництва опосередковується в процесі соціалізації. Вона не вивчається свідомо.

Завдання музейного керівництва полягає в тому, щоб пізнавати культуру підприємництва, перевіряти з огляду на стратегічні цілі та прискорювати її розвиток у сенсі досягнення мети.

Якраз у відокремленнях часто необхідні болючі втручання у традиційні схеми мислення та узвичаєні норми поведінки. Виходячи з основних положень (див. розд. 3.4.1.)

розробка нових основних положень у діалозі зі співробітниками (див. розд. 3.4.2.) і комунікація стратегічної постановки цілей зможуть суттєво полегшити необхідні процеси змін.

### 3.8. Музей і персонал

Персонал музею як підприємства з надання послуг становить його найважливіший потенціал успіху. Здатні й охочі до діяльності співробітники хоч і не гарантують успіху справи, однак потенціал персоналу чи нездатність використати потенціал будуть значним недоліком для позиції заходу у змаганні за мистецтво, митців та відвідувачів. Менеджмент персоналу, від планування персоналу та системи оплат, урегулювання робочого часу аж до постановок і демонструвань, мотивація співробітників та комунікація з ними належать до особливих та найважливіших завдань музейного керівництва.

Принципово потреба у персоналі визначається за такими критеріями:

- кількісно: скільки співробітників;
- якісно: які кваліфікації;
- за часом: коли, і в який період часу;
- за місцем: де, у якому місці застосування.

В межах планування персоналу істотне завдання полягає в підборі персоналу. Пропонуються дві можливості для набирання персоналу:

- внутрішнє створення персоналу: зменшує ризик вакантних місць, оскільки співробітники вже в музеї, і завдяки цьому наявні хороші основи для розвитку, так само наявна заробітна платня з огляду на закладені кошти;
- зовнішнє створення персоналу: приносить нові ідеї зовні та протидіє виробничій сліпоті.

Зовнішнє створення персоналу, як правило, відбувається у формі найму персоналу через оголошення про замі-

щення вакантних посад у газетах і часописах. Оголошення слід формулювати так, щоб читачі для першої оцінки місця отримали необхідну інформацію і були зацікавлені в тому, щоб налагодити контакт з музеєм.

Зміст тому й має охоплювати такі пункти:

- найменування посади,
- вимоги до набувача посади,
- кваліфікація, яка очікується від претендентів,
- інформація про робочі умови (робоче місце, робочий час тощо),
- характеристика процесу заміщення.

Як конкретний приклад наведемо виписку секретаріату з Мистецької зали у Відні.

Мистецька зала шукає секретарку в комерційному керівництві.

До її завдань належать підтримка дирекції в організації та адміністрації, планування термінів і координації, як і організації бюро.

Вона має відповідати таким вимогам:

- досвід роботи в секретаріаті/організації бюро,
- зацікавленість у культурному підприємстві,
- добре володіння усною і письмовою англійською мовою,
- відмінні знання з опрацювання тексту,
- організаційний хист, гнучкість та обхідливість,
- колективізм та надійність.

Поставтеся з цікавістю до цієї заманливої пропозиції і надішліть, будь-ласка, заяву на конкурс до 29. 12. 2000 до комерційного керівництва Мистецької зали у Відні. Музейна площа, 1, 1070, Відень.

Мистецька зала у Відні  
Музейна площа, 1  
А-1070, Відень  
Тел. +43-1 521 89-51  
Факс+43-1 521 89-60



У рамках пошуку персоналу можна обирати з тих учасників конкурсу, які найкраще виконують вимоги до посади, яка виборюється. При цьому важливо те, щоб якомога точніше оцінити працездатність, працелюбність, як і можливості розвитку, потенціал до роботи здобувача. Шляхом перегляду конкурсних документів (біографія, свідоцтво і референції), як і завдяки співбесіді має бути достатньо даних, щоб ухвалити рішення про прийняття чи неприйняття на роботу конкурсанта.

Завдання застосування персоналу полягає в тому, щоб наявних в розпорядженні співробітників з огляду на кількість, якість, час і місце застосування задіяти так, щоб підприємницькі завдання виконувалися оптимально. Це означає, що підпорядкування необхідно зробити так, аби вимоги до співробітників з їхніми здібностями узгоджувалися якомога точніше. Надмірна вимога може викликати стрес і розчарування, недостатня вимога — так само розчарування та небажання працювати. Лише коли вдається узгоджувати особисті бажання співробітників з цілями підприємництва, виникає задоволення роботою та мотивація на тривалий строк. Так, приміром, мало сенсу в тому, щоб обіймати посаду секретарки з дипломом мистецтвознавця, яка покладає надії на посаду куратора.

Музейне керівництво, отже, має не лише дбати про те, щоб співробітники вчилися, орієнтували свою поведінку і діяльність на виробничі цілі, вони повинні водночас і мати змогу зберігати шанси для власного особистого розвитку та подальшої освіти.

Навчання співробітників має виходити за межі інструкцій щодо робочого місця. Хороше навчання співробітників з невідь-коли мало велике значення для розвитку підприємства. Сила та здатність до підприємницької конкуренції складаються загалом із суми кваліфікованих та вмотивованих співробітників. У часи перманентної зміни змінюються і вимоги до структури бізнес-персоналу, так що неминуча постійна подальша освіта співробітників.

Цілеспрямований розвиток персоналу може сприяти тому, що задовольнятиметься актуальна і майбутня потреба у кваліфікованих співробітниках. Важливий вихідний базис для формування розвитку персоналу подають наведені дані в рамках аналізу потреби в освіті (пор. до цього Габрієла Рат, 1998). Аналіз потреби в освіті систематично встановлює актуальну і майбутню потребу в здатності, готовності, знаннях і способах поведінки, так само і в цінностях і установках. До того ж ця потреба визначається цілком як прогалина чи відхилення між повинен і є, між бажаними вимогами та наявними готовністю і здатністю. Встановлений дефіцит може усуватися завдяки внутрі/поза виробничим освітнім заходам.

Суттєвою вимогою професійного музейного менеджменту є розвиток програми подальшої освіти і тренінгу для всіх співробітників, яка спрямована на генеральну політику підприємництва і на індивідуальні потреби співробітників.

Для складення програми подальшої освіти слід відповісти на такі питання.

- Чи заплановано взяття на себе нових сфер завдань?
- Чи існують заплановані організаційні зміни, які викликають потребу в подальшій освіті? Якщо так, то які?
- Чи надходять відповідно до цього нові проекти, які викликають потребу в подальшій освіті, і коли так, то які?
- Чи існують нові цілі в заходах, які викликають потребу в подальшій освіті? Якщо так, то які?
- Чи ідуть з роботи співробітники і з огляду на це інші чи нові співробітники повинні і далі навчатися і вникати в суть роботи?
- Чи необхідна перепідготовка з огляду на те, що вивільняються робочі місця? У яких галузях?

- Чи виявляли співробітники в останній час власне бажання до освіти, і чи було звернуто на це увагу?
- Чи відвідувались добровільно семінари для продовження освіти?

У кожній специфічній ситуації музею чи виставкового закладу цей каталог питань можна продовжувати і змінювати.

Одній групі співробітників у кожному випадку слід надавати особливу увагу — персоналу нагляду у сфері виставки, який має найбільший і найтриваліший контакт з відвідувачами виставки. Про цю групу співробітників піде окрема розмова в розд. 4.2.3.

Насамкінець залишається встановити, що з виділенням з-під безпосередньої опіки обласних структур на музеї покладено відповідальність і за її менеджмент персоналу. Одночасно шляхом виділення радикально змінилися вимоги до персоналу та структури персоналу. Однак зріс і простір для формування музеїв у особистих питаннях (наприклад залежна від діяльності оплата, індивідуальні можливості кар'єри) і зросла можливість застосувати методи персонального менеджменту.

Мистецтво — це не служіння  
натовпу.

*Платен*

## 4. Музей і діяльність

### 4.1. Колекція

Колекція — істотне завдання музейної роботи і базис культурного завдання, на який музей спирається у своїй роботі як захід для надання послуг громадськості. Так, приміром, музей прикладного мистецтва свою колекційну основу матиме в галузі мистецького твору, дизайну, архітектури та щоденних (побутових) предметів з мистецькою позначкою. Культурне завдання тривалий час визначалося радше традицією, практикою чи особистою любов'ю музейних начальників. Лише в останній час в низці відокремлень завдяки закону чи субвенційним договорам часто затвердження культурної задачі стає всебічно обґрунтованим. Ціле — орієнтований менеджмент колекціонування (пор. Лорд і Лорд, 1997. — Розд. 3.2.) — однак, можливе тоді, коли культурна задача, цілі колекціонування та основні напрямки колекціонування викладені всебічно і докладно.

#### *4.1.1. Затвердження політики колекціонування*

До затвердження політики колекціонування належать:

- загальне зобов'язання створити і зберігати колекцію;
- дефініція та обмеження напрямків колекціонування відповідно до культурної задачі;
- критерії для прийняття об'єктів у колекцію (наприклад доведена справжність, легальне походження...);

- передбачені методи аквізиції та поводження з дарунками;
- критерії для продажу об'єктів, якщо вони не підходять для напрямку в колекціонуванні або вже наявні в достатньому обсязі;
- критерії для політики оренди музею і для оцінювання об'єктів.

Ці засади повинні бути доведені до відома як інформація для співробітників музею і потенційних засновників і покупців.

#### *4.1.2. Стратегічний подальший розвиток колекції*

Менеджмент колекції включає і заходи для подальшого розвитку колекції. Стратегічний подальший розвиток колекції має початися з якісного аналізу існуючої колекції. Сюди належать затвердження обсягу і значення колекції, її міжнародна, національна чи регіональна репутація, її своєрідність, а також виявлення прогалин у колекціонуванні і можливостей для поповнення колекції шляхом купівлі.

До цього мають долучатися: кількісний аналіз колекції, який обумовлює кількість об'єктів у їхній сукупності і в суттєвих категоріях колекції; зростання колекції впродовж часу; співвідношення часів виставки і розташування об'єктів та співвідношення об'єктів і наявних виставкових приміщень.

Результати — це необхідний базис для стратегічного планування і для формулювання пріоритетів у політиці колекціонування. Для цього слід відповісти на такі питання.

- Що могло б створювати своєрідність колекції?
- Які музеї в регіональному чи національному колі проводять подібну політику колекціонування і зацікавлені в створенні мережі предметів колекції?
- Яким чином ці музеї могли б шляхом кооперації стати національними чи й навіть міжнародно значимими музейними центрами?

- Як ми презентуємо колекцію, аби у зацікавлених у культурі складалося відчуття того, що вони щось пропускають, якщо не бачать різних напрямків колекції?
- Як шляхом позики предметів депозиту можна було б заробляти кошти, які, своєю чергою, пішли б на придбання відсутніх об'єктів колекції?

#### *4.1.3. Документація стосовно колекції*

Колекція корисна для музею лише тоді, коли наявна точна інформація про об'єкти колекції. Документація об'єктів важлива для інвентаризації, гарантування безпеки (стан схоронності, захист від крадіжки) і менеджменту колекції. Документація починається з дбайливої реєстрації (інвентаризація, фотокопіювання тощо) усіх надбань і продовжується у всеосяжній каталогізації.

Стандартизовані основні напрямки у формі документального щоденника полегшують роботу. Основні напрямки повинні обумовлювати докладний опис процесу реєстрації і давати рекомендації для місця розташування об'єктів у межах колекції. Потім треба затвердити, хто може змінювати розміщення об'єктів і як надалі гарантується віднаходження об'єктів. На випадок позичання об'єктів слід формулювати основні напрямки про процеси видачі вкупі з відповідальними за безпеку.

У рамках процесу реєстрації для кожного придбання готується протокол про реєстрацію.

Цей протокол як мінімум принаймні містить:

- назву об'єкта,
- джерело і походження в документованому та без пропусків послідовному зв'язку,
- місце і дату виникнення і відносно цього наукові приписи,

- короткий опис об'єкта, як і використаних матеріалів (в даному випадку з картиною, фото...),
- протокол про стан при прийнятті об'єкта в колекцію,
- номер реєстрації в рамках колекції,
- розписку про форму придбання (купівля, дар, позика...),
- внесення про прийняття в систему безпеки музею.

Каталогізація колекції об'ємніша і виходить за межі опису об'єктів колекції. У музейному каталозі проводяться детальне оцінювання об'єктів у порівнянні з іншими об'єктами власної колекції, інших колекцій, оцінювання об'єкта в міжнародному форматі відповідного колекційного центру. Каталог включає і вказівки на літературу та евентуальні репродукції, а також вказівки на подібні об'єкти.

Каталог являє собою цінну основу для подальших досліджень для створення засадничої колекції.

#### *4.1.4. Зберігання колекції*

Вже спочатку поряд із збиранням, дослідженням та зосередженням зберігання було назване одним з головних завдань. З погляду охоронців, першорядна мета — це зберігати об'єкти колекції і запобігати будь-якому впливу, що міг би змінити їх оригінальний стан. Це в будь-якому випадку стоїть в суперечності до намагання музею робити предмети колекції видимими та доступними для громадськості. Це означає, що бажання охоронців розміщувати об'єкти при рівномірній температурі та вологості повітря і без впливу світла має узгоджуватися з вимогами до виставки відвідувачів музею. Для компромісу слід розвивати якісні стандарти для виставкової сфери, які беруть до уваги різні вимоги.

Найсуттєвіші запобіжні заходи для охорони об'єктів такі.

**Температура і відносна вологість повітря.** Ці два кліматичні фактори дуже тісно взаємопов'язані. Матеріали, як от шкіра, дерево, метал чи папір — реагують на зміни температури і вологості повітря скороченням тривалості життя. Тому для багатьох колекцій встановлені головні сталі стандарти — від 50% відносної вологості повітря  $\pm 3\%$  і  $20-21\text{ }^{\circ}\text{C} \pm 0,5\text{ }^{\circ}\text{C}$  взимку з місячним коливанням 0,5% до  $21-24\text{ }^{\circ}\text{C}$  улітку. Дотримання цих стандартів у нових музейних спорудах з відповідним комп'ютерним обладнанням — це жодною мірою не є велика проблема, однак вона існує в історичних спорудах, які не можуть усувати часті і більші амплітуди коливання.

**Повітряний фільтр.** Пил і забруднення повітря — це інші фактори впливу, які можуть пошкоджувати об'єкти колекції. Якщо місце для виставки в індустріальній області чи області з високою часткою викидних газів, то для охорони об'єктів необхідні повітряні фільтри.

**Світло.** Руйнування фарб природним чи штучним світлом — ще одна небезпека для деяких об'єктів колекції. Папір, приміром, належить до світлонайчутливіших матеріалів і має освітлюватись принаймні з 50 люкс і не більше як 60 000 годин на рік знаходитись під цим освітленням. Для малюнків, писаних олійною фарбою та акрилами, гранична межа становить 150—200 люкс, а кераміка, скло і каміння можуть самі випромінюватися з 300 люкс, не зазнаючи шкоди.

**Шкідники.** Гризуни і комахи належать до природних ворогів кожної колекції. Отрута і хімічні речовини є дієвими для боротьби з ними, проте в будь-якому випадку повинні дбайливо перевірятися відносно своєї дії на об'єкти колекції.

**Інструкція співробітникам щодо поводження з об'єктами колекції.** Інструкція співробітникам передбачає встановлення, зберігання та очищення специфічних об'єктів колекції і точно обумовлює, хто і за який вид діяльності відповідальний.



**Надзвичайні ситуації.** Слід визначити способи поводження у надзвичайних ситуаціях, наприклад вогонь, вода, землетрус чи крадіжка, з уповноваженим за безпеку музею (пор. Екскурс: безпека в музеї).

## 4.2. Виставки

До першочергових завдань музею чи виставкового закладу належить, природно, виставкова продукція. Виставки — це надання послуг, з якими музей найчастіше виходить на громадськість. У виставкових закладах без колекції виставки — це суттєва сфера їхньої діяльності. Але у музеях з колекціями для життя закладу неминучі змінні/особливі виставки поряд з постійним показом колекції. Адже недостатньо показувати лише власну колекцію.

Цікавість до виставок зростає ще з 80-х рр., навіть коли й в останні роки спостерігаються певні стагнаційні тенденції не лише в Європі, але й, між іншим, на всіх континентах. Збільшення продукції для виставок у глобальному масштабі дедалі дужче ускладнює справу з влаштуванням виставок. Окрім високої інтенсивності персоналу (наукова підготовка часто триває роками), різноманітних технічних вимог (з огляду на дедалі більші запити відвідувачів) і високих вимог до схоронності, змагання за митців та позики набуває драматичного розмаху. Головні твори в колекціях, які використовуються для привернення відвідувачів, навряд чи можливо брати як позику, з тих пір як музеї повинні щоразу з більшою увагою ставитись до кількості відвідувачів. Виставки з позиками треба тому й планувати на довгострокову перспективу насамперед тоді, коли для проведення слід домагатися зниження витрат та видатків для партнерських організацій.

Інституції, які не володіють жодною власною колекцією і які можуть попросити її шляхом обміну, повинні заповнювати цю прогалину у придбанні подарунків (дарів)

через авторитет закладу, якість програми, стандарти безпеки або особисті контакти. І в музеях з колекціями репутація закладу визначається не лише колекціями, але і їх виставками. Кожен музей повинен вирішувати для себе, яке поєднання власної продукції, видів кооперації та взяття на себе виставок він вибирає в рамках свого профілю та своїх фінансових засобів.

### **Якими можливостями володіє музей?**

#### *Власна продукція*

Виставка окреслюється, організовується та формується самим музеєм. Власна продукція хоч і в часі інтенсивніша в коштах, аніж закуплена чужа продукція, однак вона створює ноу-хау в закладі і сприяє репутації музею. Подальша передача підготовлених самим музеєм виставок не лише збільшує реноме та потенційних відвідувачів закладу, але й являє собою важливе додаткове джерело доходів і фактор мінімізації вкладення коштів.

#### *Співпродукція*

Вона спільно формується з іншими виставковими лопами. Співпродукція зменшує ризик, доступ до отримання в дар (експонатів) покращується завдяки залученню кількох закладів, і знижується витратність на формування окремого музею. Рекомендується договірне затвердження повноважень партнера з кооперації.

#### *Прийняття, купівля виставок*

З прийняттям виставки музей отримує повний пакет, що складається з об'єктів виставки, каталогу, гарантій та перевезень. Подробиці регулюються в договорі про прийняття. Сам музей має проводити реалізацію, адаптацію до конкретних умов виставки. Спосіб облаштування виставки впливає на необхідний для цього розподіл часу. Коопера-

ція та прийняття виставки вимагають найчастіше середніх горизонтів планування (від 1 до 2 років), оскільки плани термінів кількох виставкових закладів повинні узгоджуватись один з одним. Тривалі часові проміжки (від 2 до 5 років) неминучі у великих тематичних виставках, які вимагають докладного наукового пошуку. Переваги тривалих часових проміжків полягають у достатніх резервах часу для коректури можливих помилкових дій, для дбайливої організації та довгострокового набування. Короткі часові проміжки (менш, ніж рік) уможливають швидку реакцію на мистецький процес і зовсім не зайві в менших виставкових проектах сучасного мистецтва. В будь-якому разі часовий проміжок не має бути меншим від півроку, бо інакше навряд чи гарантована ретельна підготовка і цим самим якість виставки.

### **Інструкція 5. Розроблення і проведення виставки**

Постання виставки, від ідеї аж до відкриття, по-різному відбувається в музеях і залежить від значення закладу, програмної політики і культури заходів. Тому ми обмежимося надалі деякими принциповими кроками та мотивами до щоразу нової постановки питань.

#### **1. Затвердження теми виставки**

Вихідний пункт — це завжди культурна задача і спільна програма музею. В рамках спільної програми затверджуються головні питання виставки (шини виставки), які повинні створювати картину музею в громадськості. Імідж музею залежатиме від того, що ми робимо і з ким ми співпрацюємо. Якщо окремі виставки за змістом підходять одна одній, виникатиме лінія продукту, з якого ми можемо націлюватися на ринковий сегмент. Ґрунтуючись на виставкових наріжних питаннях, ми вирішуємо тему виставки аж до певних митців-особистостей.

## 2. Постановка основного концепту

Якщо затверджується тема виставки чи бажаний митець, слід з'ясувати такі принципи питання.

- Виставка продукується самостійно, в кооперації чи приймається іншим виставковим закладом?  
Чи слід довіряти кураторам з власного закладу, запрошеному кураторові, чи комітету з проведення виставки (кільком кураторам)?
- У випадку з сучасним мистецтвом слід налагодити контакт з митцем і з'ясувати форму співпраці. Усні домовленості в разі комплекснішого задуму виставки слід затверджувати письмовим договором. І це здійснювати найпізніше тоді, коли затверджено термін для виставки і має забезпечуватися фінансування виставки.
- Договори формуються по-різному, щоразу з огляду на те, чи виставляються готові об'єкти, чи готуються роботи виключно для конкретної виставки в закладі (а потім знову руйнуються).
- У випадку з виставками, які вимагають дарів від інших музеїв, слід перевіряти наявність і кошти.

*Які пункти регулюються у мистецьких договорах?*

- Які уявлення має втілювати митець (принаймні у попередньому плануванні).
- Чи існує зобов'язання для зворотної сплати у випадку продажу об'єкта.
- Які видатки бере на себе музей.
- Зобов'язання митця бути присутнім з нагоди відкриття виставки.

## 3. Затвердження уповноважених осіб

Виставки — це, як правило, робота команди з різними фахівцями: кураторами, керівництвом продукції, технічним керівництвом, інформкомандою, відповідальними за маркетинг...

Змістовна сукупна відповідальність за виставку лежить на кураторах. В разі якщо залучаються запрошені куратори, їхні зав-

дання слід точно затверджувати. Окрім того, рекомендується призначати в закладі партнера-куратора для консультацій.

*Які пункти регулюються в договорах про запрошених кураторів?*

- Назва, місце, час проведення виставки: музей повинен бути готовим, щоб, у разі якщо це необхідно для загальної програми, переносити часові проміжки виставки, продовжувати терміни дії виставки.
- Розподіл повноважень між запрошеними кураторами та музеєм (музейними кураторами) відносно змістовних питань.
- Прийняття виставкового концепту разом з розкладом.
- Повноваження для контактів з митцями і дарувальниками.
- Повноваження для концептуального, змістовного і редакційного ознайомлення з каталогом.
- Повноваження щодо техніки та оснащення виставки зі змістового погляду (включно і координація з технічним керівництвом і керівництвом у питаннях продукції).
- Призначення в закладі партнера – куратора для консультацій.
- Взаємні зобов'язання щодо інформації між куратором та музеєм.
- Правила відносно обов'язкового графіка.
- Рівень гонорару й оплата гонорарів.
- Правила відносно підрахунку.
- Правила відносно взяття музеєм відповідних зобов'язань.

Графік як інтегральний складник договору має додаватися і затверджувати суттєві стрижневі орієнтири проекту й тимчасово зафіксовані зобов'язання запрошених кураторів, як і санкції у випадку їх недотримання – від концептуального плану про список митців аж до dead line для остаточної редакції каталогу. Можна погоджувати і те, що у разі недотримання графіка без порозуміння з музейним керівництвом куратор (кураторка) відповідає за необхідні додаткові видатки аж до розмірів гонорару.

У реальності існує дуже тісний контакт між керівництвом продукції, запрошеними кураторами, кураторами в закладі, технічною продукцією та всіма іншими причетними відділами. Керівництво у справах продукції — уповноважені у всіх організаційних питаннях виставки, відповідальні за дотримання термінів і графіка, як і за встановлення і розподілення виставкового бюджету. Воно координує проектні важливі обговорення для узгодження змістовного концепту з вимогами безпеки, аспектами інформування, концептом маркетингу і технічними передумовами. Технічне керівництво відповідальне за архітектуру виставки, технічне обладнання (монітори, висячі пристрої) та оснащення виставки.

#### **4. Затвердження бюджету**

Затвердження бюджету виставки та плану фінансування — це завдання керівництва у справах продукції за погодженням з комерційним керівництвом. Управління бюджетом (отримання коштів, переговори про ціни тощо) і затвердження часткового бюджету, як і їхній контроль належать до повноважень керівництва продукцією у співпраці з комерційним керівництвом (пор. до цього і розділ 6 «Культура і гроші»).

#### **5. Затвердження плану графіка та заходів**

Тимчасове планування кожної виставки слід, зрозуміло, погоджувати із загальним планом виставок музею. При цьому має значення те, щоб комбінувати якомога більшу кількість днів виставки з достатнім резервом часу для зняття попередньої та облаштування наступної виставки. Якщо тимчасові умови затверджено, план графіку і заходів про окремі робочі кроки погоджується між керівництвом продукції, кураторами і технічним керівництвом. При цьому має бути докладно і письмово затверджено, хто, за що і коли уповноважений.

#### **6. Прийняття концепту включно зі списком творів**

Принаймні за 3 місяці перед початком виставки керівництвом продукції має бути підготовлений список творів. У тісному

співробітництві з кураторами налагоджуються контакти з потенційними позикодавцями, подаються прохання про позику й укладаються договори про позику, які у процесі позики слід звести до з'ясування таких питань:

- ім'я та адреса позикодавця,
- ім'я митця,
- назва твору,
- рік створення,
- матеріал і техніка твору,
- тривалість позики,
- забезпечення,
- умови транспортування.

Якщо затверджено остаточний список творів, можна укласти договори про транспортування та забезпечення.

## 7. Каталоги

Зазвичай куратори уповноважені щодо змістовного концепту і редакційного оформлення виставкового каталогу. Куратори, з огляду на сенс, беруть до уваги і контакти з авторами і фахівцями для графічного оформлення каталогу.

Інші завдання пов'язані з продукцією каталогу, як-от:

- підготовка образотворчого матеріалу;
- необхідні з'ясування правових питань;
- лекторати, переклади;
- оригінал-макет;
- переговори з видавництвом і друкарським підприємством у великих закладах, як правило, підпадають до сфери повноважень кураторської допомоги. Деяку частину цих повноважень можна передати керівництву продукцією (переговори з друкарським підприємством, створення малюнків тощо). У менших закладах це завдання кураторів чи музейного керівництва.

## 8. Технічна продукція

Технічна продукція охоплює всі завдання, які при втіленні виставкового концепту можна перетворити на реальну виставку.

Сюди належать:

- створення детального концепту виставки з огляду на розподіл приміщення, фарби, матеріали і технічне оснащення разом з кураторами, архітекторами і (в сучасному мистецтві) з митцями;
- бюджетизація імовірних сирих матеріалів;
- конструкція архітектури виставки на основі архітектурних планів чи — в архітектонічно простих виставках — на основі власних планів у погодженні з кураторами;
- перебудова виставкових приміщень, зняття завершеної виставки, облаштування наступної виставки включно з роботами в жанрі різьби і малярства, світло, електрика, технічна потреба та комп'ютерне обладнання;
- прийняття, розпаковування і вивішування об'єктів виставки разом з реставратором, який складає протокол про стан усіх привезених предметів;
- у справі з сучасним мистецтвом підтримка митців при встановленні об'єктів виставки на місці;
- використання технічних засобів безпеки (стан клімату, світлові ефекти);
- зняття виставки і підготовка відвезення предметів.

Вимоги до технічної продукції полягають насамперед у дедалі більших вимогах робітників виставки і відвідувачів до різноманіття і матеріалу засобів, як і до наявного часу. Рідко, в ідеальному випадку, для технічної продукції великої виставки (велика кількість надавань у позику, дорога архітектура, більш, ніж 800 м<sup>2</sup>) є в розпорядженні 6–8 місяців, часто, однак, лише 2 місяці. Цей мінімальний час в будь-якому разі не слід зменшувати, аби не постраждали якість та ефективність витрачання коштів.

Подальших змін у концепті виставки слід по можливості уникати. Кожен музей націлений на те, щоб якомога стислішим був час перебудови. Подальші зміни перекреслюють повністю структуровані терміни дії і навіть попри неабияку гнучкість вимагають багато часу і коштів. Плани перебудови повинні зазнати ціл-



ковитих змін, зволікання в часі ведуть до додаткової потреби в персоналі чи додаткових дорогих годин.

Але й без наступних змін збільшується витрачання часу і роботи на виставку в галузі технічної продукції. Посилене застосування електронних засобів (відеопроєктори, монітори, комп'ютери тощо) у виставковому процесі вимагає від технічної продукції не лише високого технічного ноу-хау та важкооцінюваної потреби в часі під час облаштування, але й зростання поточного оформлення впродовж усього часу, коли виставка відкрита. За апаратами слід регулярно пильнувати і в разі потреби ремонтувати. Насамперед концепти виставки з високою інтерактивною часткою вимагають від технічної продукції робочих зусиль впродовж усього часу виставки, яких не слід забувати і при затвердженні бюджету виставки.

Метою усіх цих зусиль має бути виставка, яка повинна відкриватися у встановлений час, залишатися в рамках бюджету, досягати бажаного рівня якості і позитивно сприйматися відвідувачами.

#### *4.2.1. Прийняття виставок*

З прийняттям виставок з інших музеїв велика частина наведених вище робочих кроків не припадає на власний заклад, а здійснена іншим музеєм. Як компенсацію, однак, можна зробити сплату. Основою для прийняття виставки є договір про прийняття.

#### **Які питання регулюють у договорах про прийняття?**

- Яка виставка і ким приймається, і коли вона показується.
- Затвердження відповідальності за видатки на при- і відвезення.
- Цілковите забезпечення транспортом і розміщення, як правило, бере на себе сторона, яка приймає. Вона

відповідальна і за впорядковане розміщення мистецьких творів.

- Відповідальність за складання протоколу про стан творів з прибуттям і відбуттям.
- Рекомендується транспортне питання покладати на передавальний пункт. Він знайомий з виставкою і вже приготував упаковки.
- В разі ушкодження негайно інформувати передавальний пункт.
- Витрати на місці в передавальному пункті (облаштування і зняття виставки, витрати на придбання, робота з громадськістю) несе сам передавальний пункт.  
Каталог для виставки приймальний пункт може
- взяти з передавального пункту; якщо прийняття погоджено завчасно, можливе і найменування в каталозі. Власне складання каталогу, як правило, за часом не можливе і не має сенсу, оскільки приймається цілий концепт. Друкарські фото можна надавати в розпорядження на прохання передавального пункту.
- Спосіб найменування передавального пункту у придбанні через приймальний пункт.
- Обов'язок інформувати про придбання і резонанс виставки до передавального пункту.
- Затвердження авторських прав і деяких позицій, які не завдають шкоди у випадку спірних моментів.
- Сплату за прийняття і способи оплати слід погоджувати.
- Часто за бажанням приймального пункту договірно затверджується, хто запрошується на відкриття виставки у пункті прийняття (куратор, директор передавального пункту).
- Заключне положення (договір згідно з австрійським правом, додаткові угоди лише письмово).

#### 4.2.2. Розміщення і купівля

Не є рідкістю розміщення і купівля в районі виставки. Вище описане прийняття виставок інших музеїв — це форма купівлі. Запрошення кураторів збоку для оформлення виставки — ще один приклад придбання послуг. В будь-якому випадку обидва приклади — це доповнення до власної діяльності і ніяке не «видавання з рук» загальної сфери.

Повний розподіл видів діяльності можливий лише в тих галузях (і повинен там відбуватися), які пропонують підтримку в зусиллях, а не виконують основну роботу музею. Так, оформлення виставки не розподіляється повністю, адже виставки належать до первинних завдань та відповідальності і суттєво виражають імідж музею в громадськості.

Напевно, в будь-якому разі частини технічної продукції (як-от малярські роботи чи транспортування) чи оріючнення (наприклад концепти придбання чи ринкові аналізи) розміщуються і в тому числі закупаються. Проте тут слід добре зважити переваги та недоліки.

Перевагами у розміщенні, як правило, можна назвати зменшення витрат, набуття додаткової компетенції та концентрація на основних зусиллях, у даному випадку діяльності виставки. Недоліки в розміщенні полягають в залежності музею від постачальницьких фірм, в деяких випадках і в збільшених втратах, як і в відсутності експертизи музейного закладу на тривалу перспективу. Одне й друге трапляється. Що переважає — переваги чи недоліки — це слід уважно розглядати для кожної потенційної сфери розміщення і для спеціальної ситуації музею.

До часто розподілених видів діяльності належать малярські роботи, роботи по дереву тощо. В цих сферах домінують переваги (зниження витрат через відпад витрат на

власний персонал) над недоліками (залежність від постачальницьких фірм) розміщення. У діяльності, як-от транспортування, чи в концептах придбання слід власною експертизою точно перевірити і зважити перед експертизою зовні.

В галузі служби нагляду, навпаки, розміщення через відсутню ідентифікацію персоналу нагляду з музеєм і через вищий ризик безпеки може мати негативні дії, які не викликають еventуального заощадження коштів.

І технічні служби не можуть розміщуватись цілком, оскільки експертиза в закладі неминуча для безперебійної роботи виставки.

### **Які форми розміщення і купівлі існують?**

#### *Розподіл окремих доручень*

Бажані роботи виписуються, вносяться кошторисні підрахунки, і найкращий замовник отримує доручення. Перевага цього процесу полягає у пропозиції найзручнішого у питанні витрат замовника. Недоліки очевидні у значному витрачанні часу для кожного розподілу доручень і в частій зміні партнера з договору.

#### *Розподіл рамкових договорів*

У роботах, які подібним чином випадають повторно (малярські роботи, роботи по дереву, транспортування), слід перевіряти, чи можливо погодити рамкові договори. Передумовою для рамкових договорів є те, що роботи стандартизуються і не повинні по-новому дефініюватися для кожного доручення. Переваги рамкових договорів полягають в налагодженні стосунків довір'я до партнера по договору і в обмеженні витрат на організацію, оскільки лише для рамкової угоди і не для кожного проекту не слід робити виписки. Недоліки домінують тоді, коли на складан-

ня рамкового договору слід витратити значно більше часу, аніж на виписування окремих доручень.

### *Створення фірм*

У внутрішніх роботах, які не обтяжуються виставковою діяльністю музею, розміщення можна проводити у формі створення фірми дотеперішніх співробітників. Новостворена фірма отримує від музею обсяг доручень, окрім цього, надає свої послуги третім замовникам. Перевази можливого зниження витрат протистоїть тут той недолік, що прив'язаність до музею знижуватиметься з дедалі більшим успіхом на ринку.

### *Центр прибутку*

Створення центру прибутку не означає цілковитого розміщення, але приносить з собою фінансові переваги, подібні до розміщення. Модель центру прибутку спирається на ту підставу, що підприємницька сфера (наприклад технічні служби) отримує ресурси і цим самим господарює самостійно. Центр прибутку сам приймає і відповідає за рішення, які впливають на його економічний результат. Передумовою для цього є облік, який уможливорює однозначний підрахунок видатків і прибутків центру прибутків. Важливо те, що внутрішні роботи вносяться на облік та оцінюються. Метою центру прибутку є те, щоб не пропонувати обтяжливі потужності третім, поза музеєм, і отримувати прибутки.

## Екскурс: безпека в музеях

Вимоги до безпеки в музеях зросли особливо в роботі над виставкою. Дедалі вищі загальні цінності акумулюються у виставках, що має притягальну силу не лише для відвідувачів, але й для грабіжників і вандалів. Презентаційні концепти кураторів та запити відвідувачів ратують за якомога вищу мистецьку насолоду, що не зазнає ушкоджень від заходів охорони та безпеки. Водночас зросли крадіжки мистецьких творів, відзначаючись професіоналізмом та брутальністю.

Безпека в музеях охоплює принципово як і охорону осіб, так і об'єктів. У той час як безпека осіб, відвідувачів, як і співробітників врегульована в законах про установи — по-різному в окремих федеральних землях, — музеї, з огляду на свої об'єкти виставки, пов'язані з власною творчістю та старанністю, з власним менеджментом ризику. Менеджмент ризику займається усіма аспектами запобігання можливому ушкодженню речей і майна та погашення розмірів збитків у разі ушкодження (пор. Гюнтер Дембскі. *Безпека в музеях та виставках*. Відень, 1998; *Система безпеки галерей, музеїв і виставок*. Відень, 1997).

Безпека музею належить до центральної сфери відповідальності музейного керівництва, яке має дбати про складення концепту безпеки.

Закони про установи входять у компетенцію земельних законодавців, які по-різному прийняли суворі правила з огляду на виробничі місця та охорону персоналу. Принципово усі закони про установи передбачають, що місця установ з огляду на вид передбачених установ та очікуване число відвідувачів відповідно до їхнього положення, формування та оснащення, пов'язаного з будівництвом, безпекою, здоров'ям, поліцейською службою, повинні бути облаштовані так, щоб якомога краще усувалася загроза життю, здоров'ю та безпеці людей. Непередбачених упущень щодо середовища, особливо шуму, пилу, вихлопних газів чи водостоків, слід уникати. Слід подбати і про загальноприйняте технічне та гігієнічне оснащення, як і про місця для паркування автівок.

У сфері охорони об'єкта існує п'ять головних загроз, які можуть зустрічатися:

- 1) пошкодження (навмисні і ненавмисні),
- 2) крадіжка,
- 3) вогонь,
- 4) вода,
- 5) загроза від бомби і навіть замах.

Відповідно до виду об'єктів слід приймати різноманітні засоби безпеки: великі, компактні об'єкти можуть вільно виставлятися радше без небезпеки; ламкі предмети легко ушкоджуються; невеличкі виставкові предмети легко можна красти, їх слід охороняти від навмисного чи ненавмисного захоплення. А те, чи достатньо є бар'єрів, подестів чи «килимових шляхів», це залежатиме від цінності виставкових предметів.

На цій підставі для відповідальних за безпеку важливо робити перегляд ринкової вартості власного виставкового набутку.

### Заходи супроти ушкодження та крадіжок

Об'єкти у сфері виставки повинні охоронятися як від свавільного, так і ненавмисного ушкодження та крадіжок. Механічні заходи ускладнюють, а то й уповільнюють здійснення кримінального вчинку, електронні засоби безпеки впливають так, що така подія швидше розкривається.

Механічні засоби, наприклад, такі:

- закручування спеціальними гвинтами, які не можна викрутити ходовими відкрутками;
- покривання склом, що запобігає спробам вилити кислоту чи завдати пошкоджень;
- вітрини;
- замки безпеки.

До електронних засобів належать усі форми сигнальних пристроїв. Сигнальні пристрої ефективні, бо викликають тривогу, а крім того, показують чи фіксують проникнення чи викрадання. Разом з повідомленням про прийняття організаційних заходів вони стають доречною системою безпеки.

При облаштуванні системи тривоги для оптимізації безпеки музею слід звернути увагу на таке:

- у процесі калькуляції витрат слід звертати увагу не лише на витрати вмонтовування, але й на поточні витрати на обслуговування та переустановку;
- лише просте обслуговування системи забезпечує стійке застосування (складні системи часто не підключаються);
- центральні частини системи тривоги мають принаймні відповідати нормативам СЗБФ (Співки заходів безпеки Австрії), а ще краще до цього і вказувати допустиму кількість НСОМ (Німецької співки охорони майна) як критерій якісного забезпечення;
- уповноважена фірма має належати до СЗБФ чи принаймні бути обізнаною з будовою системи безпеки і пропонувати послуги цілодобово;
- музей має отримати від фірми-вмонтовувача список імен усіх робітників, які брали участь в установленні системи тривоги, вони знають, зрештою, найкраще, як долається система;
- так само музею-замовнику слід передати для надійнішого зберігання креслення системи (важливо при зміні фірми).

Приклади електронних засобів безпеки.

- Радар-інформатор та ультразвуковий інформатор: створюють радарне і звукове поле, яке реєструє в ньому рухомих осіб та сигналізує тривогу.
- Інфрамережі: реєструють несподівані перепади в температурі і ставляться перед картинами як «інформаційні штори»; різка зміна викликає тривогу.



- Картинні штори: реєструють зменшення ваги (зняття картини) і збільшення ваги (протягування до картини), в будь-якому випадку оптично виявляють порушення.
- Запобігання крадіжці: при знятті предмета викликають тривогу.
- Інформатор про розбиття скла: неодноразово оптично порушений, оскільки скляна поверхня повинна бути обладнана сенсорами.
- Інформатори про трус: головним чином ставляться там, де треба запобігти чи показати проломи (двері, підвіконня, вітрини).
- Центральна камера відеоспостереження: має сенс лише в поєднанні з персоналом контролю у виставкових приміщеннях, який в разі потреби може прибути на місце. Оперативний зв'язок між кімнатою спостереження та наглядовим персоналом може забезпечуватися з допомогою ручних диктофонів (з ексклюзивною частотою).
- Пристрій замикання і пульт. Пристрій замикання належить до принципів безпеки музеїв. Точні контрольовані покажчики напрямків тут недопустимі:
  - не можна брати за межі будинку ключ від запобіжної системи,
  - ключі від власних музейних дверей під час відсутності (ніч, відпустка, обідня перерва) зберігати замкнутими у скриньці для ключів в області портьєра.Пульт має гарантувати, що щоразу можна перевірити, хто на даний час має який ключ і в які відділи має доступ. Вчасні команди, між іншим, навіть допомагають уявити, хто і коли, і який замок закрав.

### **Пожежна охорона**

Заходи пожежної охорони слід здійснювати як для осіб, так і для об'єктів. Часто страх перед крадіжкою чи ушкодженням значно більший, аніж перед вогнем.

При крадіжці чи замаху просто один чи інший об'єкт пропав (в багатьох випадках його можна навіть відшукати чи реставрувати), у випадку ж пожежі гинуть цілі колекції чи виставки, причому повністю, чи стають такими, що не піддаються відновленню.

До виробничої пожежної охорони належить «сукупність усіх заходів, яка запобігає виникненню й поширенню пожеж і гарантує подолання пожеж», тобто заходи пожежної безпеки мають насамперед запобіжну дію, обумовлюють і подолання вогню.

Виробнича пожежна охорона (місцева) регулюється законом, послідовне дотримання положень має пильнувати відповідальний за пожежну безпеку музею.

До запобіжних положень про пожежну безпеку належать:

- обладнання приміщень з безпечними від вогню обтяжками, завісами, килимами тощо,
- вмонтування інформаторів про пожежу,
- достатня кількість виходів для втечі, які є запасними,
- двері для пожежної безпеки і пожежні відрізки,
- жодних займистих предметів, що спричиняють дим у будинку,
- обладнання системою оповіщення про пожежу, що забезпечує охорону людей та об'єктів.

До пожежної охорони належить і складений план заходів безпеки на випадок катастрофи. Тобто яким чином у випадку пожежі можна рятувати найважливіші об'єкти і забезпечувати вихід з екстремальної ситуації так, щоб при цьому не зазнавало перешкод рятування людей. Так, у випадку тривоги система оповіщення про пожежу не повинна спричиняти гучне виття сирени, оскільки через це — насамперед за великої кількості відвідувачів — може виникнути паніка з непередбачуваними наслідками. Тому рекомендується повідомляти тривогу у формі закодованого пароля усім співробітникам і довести до їхнього відома про паніку. Відвідувачі самі повинні на спокійний, але чіткий пароль-вимогу якомога швидше покинути будівлю через технічні ушкод-

ження і виконувати вказівки персоналу. Такі оповіщення найкраще передавати кількома мовами з допомогою гучномовців.

### **Заходи проти ушкоджень від води**

Вода може приблизно так само заподіяти шкоду, як і вогонь. Тому рекомендується регулярний огляд дахів, стічних труб від дощу, як і водопроводів у будівлі. Усі співробітники музею повинні знати місце крана для перекриття головного водопроводу, щоб у разі необхідності мати змогу увійти туди. Наведені на поверхні водоміри можуть вчасно показувати рівень підняття води в приміщеннях.

### **Поводження у випадку загрози від бомби**

Бомбові загрози завжди треба брати до уваги всерйоз. Поліція може зробити обшук й одразу ж очистити музей. При цьому слід поводитися як і при сигналі про пожежу і в кожному випадку уникати паніки.

### **Концепт безпеки**

Окремі заходи безпеки лише тоді ведуть до успіху, коли вони плануються в рамках концепту безпеки й узгоджені один з одним. Мета планування безпеки це:

- зниження ризику інституції на прийнятій рівень,
- оптимізація витрат на необхідні заходи безпеки.

Найбільше значення, однак, мають з'ясування і послідовна елімінація слабких місць, які полягають у технічній сфері (наприклад частіше помилкова тривога) чи в організаційній сфері (наприклад недостатня реакція на тривогу).

Насамкінець вкажемо на ті сфери виставкового підприємства, які особливо критичні для техніки безпеки: облаштування і зняття виставок як і безпека та збереження виставкових об'єктів під час перевезень. Тут необхідні особливо ретельні заходи безпеки, такі як:

- уповноваження спеціальних мистецьких експедицій,
- використання найшвидших і найпряміших способів і шляхів постачання,
- точні погодження про дотримання маршрутів і зупинок,
- за потреби озброєний супровід,
- система розпакування, кліматичні коливання, поштовхи і вібрації, мінімізація доступу до виставкового приміщення лише з контрольним постом, який контролює всіх перехожих.

#### 4.2.3. Служба нагляду

Сукупні заходи безпеки, зрештою, значною мірою залежать від діяльності та реакції персоналу нагляду, в тому числі і від усього музейного персоналу. До основних вимог служби нагляду належать: працювати з неочікуваними відвідувачами, уникати зайвих розмов або ж запобігати свавільній та дивакуватій поведінці відвідувачів.

Персонал нагляду має регулярно навчатися, переглядати свої функції і знати правила тривоги, власні завдання у випадку тривоги. В кризовій ситуації рятувати і ховати — це дії, які функціонують лише тоді, коли не лише обговорюється теорія, але й здійснюється практика. Рекомендується заздалегідь затверджувати і те, яке коло осіб виконує роль «рятівників», «укривачів» та «гасників».

Завдання персоналу нагляду охоплюють і контроль за об'єктами в час відкриття, і контроль перед відкриттям і після закриття виставки. При цьому слід перевіряти цілісність і неушкодженість об'єктів й одразу повідомляти про кожне відхилення. Плани окремих приміщень, як і зазначення на вітрині розташованих об'єктів (в кутку вітрини) полегшують щоденний контроль. Закриття виставки має відбуватися згідно з точним планом, який забезпечує те, щоб жодна особа (добровільно чи ні) не була закрита. Безпосередньо після цього підключається система тривоги для охорони приміщення.

Роль наглядового персоналу, однак, слід обмежити його завданнями, спрямованими на забезпечення безпеки. До його сфери завдань належить і репрезентація музею в контакті з відвідувачами. Думка гостей про заклад визначається враженням, яке залишив про себе персонал нагляду. Важливо те, щоб наглядачі (так само як і касири) відповідали стилю та постановці головного «іміджу» інс-

титуції. Виставковий заклад з опорною темою «сучасне мистецтво», приміром, міг би мати справу переважно із студентами чи особами, які самі зайняті в мистецькій царині, аби з ними засвідчувати молодість та повну неортодоксальність. Музеї, чия тематика полягає у мистецтві давніших стильових епох, навпаки, віддають перевагу наглядчачам, які завдяки відповідному одягу та формам обходження втілюють наявність традиції.

Персонал нагляду в сфері виставки необхідний, звісно, лише в час роботи виставки. Тому музей з огляду на кошти намагається укладати строкові договори. В будь-якому разі, однак, недоцільно переносити службу нагляду на найнятий персонал. Постійно плинний персонал нагляду являє собою проблему безпеки, і в більшості випадків бракуватиме бажаного вигляду та необхідної ідентифікації з закладом, яку повинен відображати персонал нагляду як носій іміджу музею. Кращий досвід буває з особами, які обирають гнучкий робочий ринок зі строковим влаштуванням на основі особистих зв'язків і які навчаються і завжди займаються. Вони повинні бути ознайомлені з цілями та основною тематикою виставок і проінструктовані щодо поводження з відвідувачами.

### **4.3. Інформаційна робота і виставкова дидактика**

«Тривалий розвиток музеїв уже здавна орієнтується і на очікування дедалі дужче зацікавленої в музейних питаннях громадськості». Це положення у «Віснику культури» 1998 р. Вісник має на увазі дедалі більше значення надання інформації як важливої функції (рівнозначно з колекціонуванням, зберіганням і дослідженням) музею. Інформувати — означає підготувати відвідувачам пропозиції щодо комунікації. При цьому самій виставці та показу колекції надається вирішальне значення. Інформаційна діяльність полягає в тому, щоб цілі музею та зміст виставки перекласти на

мову відвідувачів і цим самим зробити доступною духовну і культурну вартісність.

Музей зобов'язаний виступати як перекладач, не відмовляючись від змісту. Має значення і те, щоб зняти бар'єри для доступу і зміст виставки наблизити до якомога ширшого кола зацікавлених осіб. Музеї ще й часто схильні до того, щоб обумовлювати стан знань та обізнаності відвідувачів.

Інформаційною функцією та її значенням для успішної діяльності виставки займається студія Габрієли Рат (Габрієла Рат. Музей для відвідувачів. Студія. Вид. Бюро культурної інформації та Інститутом культури і науки. Відень, 1998).

На даний час існує ще мало репрезентованої інформації про бажання та очікування відвідувачів від інформаційної діяльності музеїв. Опитування відвідувачів у віденських федеральних музеях у 1988 показало, що близько третини відвідувачів найохочіше відвідують музей з обізнаним знайомим. На другому місці були інформаційні листівки (19,5%), далі йшов каталог (18,5%), і лише потім називалося організоване ведення (16,1%). Це означає, що відвідувачі значно більшою мірою надають перевагу усній інформації, ніж письмовій, однак більше довіряють обізаному знайомому, аніж пропозиції музею надати екскурсовода.

Мистецька зала Відня один раз на рік проводить у співробітництві з Бюро підприємницької ради всебічний аналіз структури відвідувачів, щоб завдяки знанням про структуру відвідувачів, поведження відвідувачів та задоволення їхніх запитів оптимізувати комунікацію з відвідувачами.

Так, аналіз показує, що виставки Мистецької зали відвідує здебільшого публіка молодшого віку (84% відвідувачів молодші 40 років), особливо викладачі та студенти. Причина цього, мабуть, лежить у переважно сучасній програмі, як і в молодіжному загальному вигляді Мистецької зали (сюди, скажімо, належать контроверсійна архітектура виставкової зали, сцена кав'ярні, як і юний і вправний персонал). Високий рівень освіченості відвідувачів підтверджує значення

«культурного капіталу» для сприйняття мистецтва. Перевірка рівня поінформованості відвідувачів у образотворчому мистецтві показала в будь-якому випадку, що лише кожен десятий відвідувач може кваліфікуватись як «добре поінформований» (тут принаймні вісім з десяти опитаних митців виявилися добре обізнаними і в курсі справи). Це показує, що фактичний стан поінформованості відвідувачів, напевно, залишається позаду того обумовленого виставковими інституціями стану поінформованості — факт, який в інформаційній роботі мав, безумовно, повернути увагу. Окрім цього, застосування можливих інформаційних прийомів залежне від жанру виставки, числа відвідувачів та структури відвідувачів.

У німецькомовній фаховій літературі істотно розрізняються три форми музейної інформаційної роботи:

- *особисті форми інформації*, це всі пропозиції, які впливають у безпосередньому контакті музейних працівників з відвідувачами (робота екскурсіводів, цілеспрямоване обслуговування невеличких груп...);
- *масові форми інформації*, сюди належать усі пропозиції, які в друкованій формі, як відео, через Інтернет дають додаткову інформацію про виставки чи показ зібрань;
- *виставкова дидактика*, тобто дидактична реалізація концепцій виставки.

#### 4.3.1. Особиста інформаційна робота

Майже всі музеї пропонують екскурсіводів для своїх виставок. Екскурсіводи — на прохання чи як фіксована пропозиція — часто формують тематику інформаційної роботи. Найчастіше робота екскурсівода зводиться до стилю доповіді, завдяки якій відвідувачі отримують пояснення до виставлених робіт. Робота екскурсіводів може бути спрямована на розмову чи зорієнтована на теми, що ще сильніше бе-



ре до уваги потреби відвідувачів. Пропозиції екскурсів у багатьох музеях пропонують широкий спектр ідей і методів і варіюються відповідно до цільової групи. Так, існують власні екскурсоводи для дітей і юнаків, сімей, вчителів з функцією мультиплікації, існують пропозиції старшим чи «туристські групи», які пропонують ведення музеєм у поєднанні з іншими культурними атракціонами.

**Інтерактивні і зорієнтовані на акції інформаційні пропозиції**, завдяки яким відвідувачі активною участю самі набувають знань про виставку та об'єкти, розвивалися дотепер переважно для школярських і дитячих груп. У цій сфері вибір засобів досить великий:

- *вікторини, кросворди, головоломки* — відносно регламентовані, часто зорієнтовані на змагальність форми інформації;
- *у заданих ситуаціях пропонується можливість власний досвід зробити предметом виставки* (середній вік, лицарське життя, дослідження темних плям, друкарський верстат...);
- *у рамках мистецької інформації у музеї існують мотиви до власної творчої діяльності*, як-от малювати, креслити, музикувати...;
- *основна тематика інформаційної діяльності у багатьох віденських музеях — це регулярна участь у віденській канікулярній грі і в родинних неділях міста Відень.*

Кооперації з іншими інституціями для розвитку інтерактивних та зорієнтованих на акції інформаційних пропозицій існують із школами та вчителями, дуже рідко з освітніми установами для дорослих. Ця сфера, що лише спинається на ноги, на даний час досліджується в рамках проекту Сократа Європейської комісії (пор. Брайян Мартін (Вш.): Підліткове виховання і Музейний інститут міжнародного співробітництва німецької Спілки Вищої народної школи. Бонн, 1999).

#### 4.3.2. *Форми масової інформації*

Супровідні матеріали, які розробляються для виставки і показу колекцій, мають пропонувати відвідувачам можливість згідно з власним інтересом і темпом індивідуально знайомитися з об'єктами. Найбільш ходові писемні матеріали до виставки — це каталог, в тому числі короткий довідник, які спрямовані на загал. Специфічні, для цільових груп:

- для дітей: наприклад, дитячий каталог, журнал спостережень, аркуш дослідника, ігри, аркуш із малюнками для вирізання;
- шкільні групи: наприклад, подання вчителів, робочі листівки, листки спостережень, записки дослідників, дидактичні музейні скриньки;
- окремі відвідувачі: наприклад, інформлистівки, радіоекскурсоводи.

*Застосування електронних засобів у рамках інформаційної діяльності музеїв перебуває ще в зародку, однак в будь-якому випадку вже проглядаються зокрема*

- музейний online як інформаційний засіб;
- CD-ROM поряд із книжковим каталогом до виставки;
- як конкретний приклад можна навести Інтернет-проект Альбертіни «Франческо Борроміні і світ бароко», у співпраці з Альбертіною досліджували вчителів і школярів у мережі проектів починаючи зі світу бароко архітектора Борроміні.

#### 4.3.3. *Виставкова дидактика*

Мета виставкової дидактики — це пристосована до відвідувачів презентація об'єктів та виставкових змістів, у тому числі дидактична реалізація виставкової концепції.

Найбільш ходові інформаційні форми — це характеристики об'єктів (дані про авторів, жанр об'єкта, датування, матеріал, техніка, позикодавці...) та оглядові тексти для митців, для часової епохи, для виставкової концепції тощо. Далі

- ілюстрації, великі фото та діаграми,
- пояснювальні тексти до окремих об'єктів,
- застосування діапроекцій, відеофільмів,
- інтерактивні системи можуть підтримувати поширення виставкової тематики.

Це жодним чином не вимагає обов'язкових витратних устаткувань, радше це можливість продумувати інформаційні аспекти вже з концепцією виставок. Передумовою для успішної виставкової дидактики є те, що вона реалізується не лише з готовою виставкою, але вже з прийняттям рішень про теми, змісти, об'єкти та форми презентації; поряд з фахово-науковими критеріями беруть до уваги і специфічні для відвідувачів погляди.

Вже у фазі концепції виставки рекомендується залучати інформаторів як придатних для цього фахівців. Насправді в австрійських музеях в будь-якому разі радше виняток те, що інформатори зрівняні в правах з кураторами, співпрацюють в цих робочих фазах — від планування виставки до приведення її в готовність.

Дослідження за 1998 р. про музейних педагогів та їхні робочі сфери показало відмітний дефіцит в питаннях застосування інформаторів у виставковій сфері. Австрія порівняно з Німеччиною, Швейцарією та Великою Британією має найменшу кількість музейних педагогів.

Наведені в дослідженні дані показують, що на 18 музеїв припадає одне місце (причому, видається, результат завищений, оскільки кількість федеральних музеїв в опитуванні перевищує пропорцію).

Оскільки цей дефіцит можна знижувати лише поступово, рекомендується створювати кваліфіковані головні міс-

ця, які тривалий час відповідатимуть за зв'язок кількох музеїв у сфері інформаційної роботи. Перевага таких місць виявилася б у тому, що спектр і якість пропозицій поліпшувалися б і вже в ранзі почесного члена і на гонорарній основі в музеї діяльні співробітники були б підтримані на професійному рівні. Для менших музеїв центральні посади з послуг пропонували б можливість брати на себе професійну підтримку в сфері інформаційної діяльності. Супровідний нагляд та оцінка виставкової діяльності могли б принести додаткові позитивні імпульси.

Важливо також знайти і організаційні форми, які відповідають значенню інформаційної роботи у рамках музейних завдань. Для цього необхідно забезпечити інституціоналізовану форму співробітництва між кураторами та інформаторами. Якщо інформатори не представлені на важливих зібраннях з прийняття рішень і інформаційна робота структурно не прирівняна до інших музейних завдань, тоді покладаються лише на випадок, в тому числі і на особистий смак наукових працівників, їх готовність чи неготовність до кооперації.

Поцінування, навіть вища оцінка функції інформування поряд з вищою мотивацією та задоволенням інформаторів, можливо, привели б до змін у роботі музею загалом. Приміром, завдяки внесенню специфічних для відвідувачів смаків і вподобань могли б змінитися і програма приміщень і функцій, так само і внутрішня і зовнішня комунікаційна система, політика, розподіл бюджету чи стратегії виставки.

#### 4.4. Побічні види діяльності

Поряд із основними видами діяльності, збиранням та виставленням, музеї і виставкові заклади дедалі більше пропонують низку побічних видів діяльності. Навіть невеличкі музеї мають нині можливість продавати брошури, супровідний матеріал до виставок, оглядові карти та наочний матеріал про об'єкти виставки. У більших музеях ми

часто бачимо музейні крамниці, кав'ярні, ресторани чи (рідше) бібліотеки.

Метою цих пропозицій є доповнювати суттєву діяльність музею, його виставкову діяльність. Успіх та привабливість музею для відвідувачів залежать не лише від виставки чи колекції, але й, зрештою, складаються з суми мистецтва, архітектури, крамниці, кав'ярні, персоналу та атмосфери. Поряд з якістю виставки та колекцією від реалізації та вигляду закладу істотно залежить те, чи відвідувачі гаразд почуваються в музеї. Побічні види діяльності повинні, отже, націлюватися на зовнішню поставу музею й культурне завдання і підтримувати це. Відвідувачі сприймають музей в його сукупності.

Широка палітра можливих побічних видів діяльності ділиться на кілька сегментів.

*Програма доповнення до виставкових заходів,  
у тому числі і діяльність освітнього  
та інформаційного характеру*

Сюди належать симпозіуми, дискусії, доповіді, мистецькі бесіди, лекції, показ кінострічок і музика (джаз-кав'ярні), поглиблені заняття з виставковою темою уможливлують, а то й, переступаючи межу, відкривають нові точки зору на взаємозв'язки.

Побічна діяльність такого виду суттєво сприяє іміджу музею як багатобічної культурної та мистецько-інформаційної інституції. Особливий інформаційний фактор являє собою громадська мистецька бібліотека. Вона — додатковий інтелектуальний притягальний центр і, на кшталт центру Помпиду, може стати магнітом для відвідувачів музею. Актуальна бібліотека потребує, однак, великих поточних інвестицій та особливої персональної турботи. Подібна функція може випадати і відеотеці.

### *Побічна діяльність з характером сервісу*

Музейні крамниці і кав'ярня — найбільш ходові приклади пропозицій, які слугують зустрічі та відпочинку відвідувачів. І зони дозвілля, засідання, читацькі кутки, вільний доступ для людей до каруселей, з дитячими колясками чи для старших людей надання вхідних запрошень — усе це належить сюди ж. Вони сприяють хорошому самопочуттю відвідувачів і виражають загальний вигляд музею.

Діяльність сервісу та його створення, однак, лише тоді дієві, коли вони робляться відкрито. Відвідувачі можуть швидко і легко орієнтуватися в пошуку ескалаторів, туалетів та ресторану. До побічних видів діяльності з характером сервісу належать також добре видиме і зрозуміле описування та інформаційні пульти для запитів (тобто функціональна система керування).

Як додаткова пропозиція сервісу в сфері інформації та комунікації (як і через інтерактивні мистецькі проекти) значення набуває й Інтернет. Вихід музею в Інтернет як іміджевий чинник також не слід недооцінювати.

Особливо важливо те, що пропозиції сервісу націлені на відвідувачів музею і створюють потрібну атмосферу навколо виставкових подій.

### *Побічна діяльність самофінансування*

І тут слід назвати музейні крамниці і кав'ярню, які можуть робити суттєвий внесок у самофінансування музею. Побічна діяльність як джерело фінансування для виставкових проектів набуває дедалі більшого значення. А тому музеї по-новому пропонують своє ноу-хау в мистецькому менеджменті і в формі консультаційних послуг з питань мистецтва (арт-консалтинг), або вони використовують свій

імідж як місце культурної зустрічі й здають в оренду свої приміщення для семінарів та заходів, часто і для позакультурної постановки цілей (наприклад показ моди, вшанування фірм, презентації продукції, весілля...). При цьому слід берегти як імідж та інтегральність музею, так і зважати на рентабельність побічної діяльності. Особливо в орендуванні та розпаюванні слід чітко перевіряти пов'язані з цим витрати (витрати на енергію та очищення).

#### *Побічна діяльність для підвищення привабливості закладу*

Зразкова, авангардистська архітектура як марка місцевості (Гаггенгайм Більбао) має неабияку притягальну силу для відвідувачів і тому є суттєвим фактором маркетингу та привабливості.

Рекомендується завжди перевіряти вплив і користь побічної діяльності на виставкові події. Особливо перед створенням нових видів послуг слід уважно переглянути питання їхнього формування. Надалі на прикладі музейної крамниці можна перерахувати найважливіші питання.

- Що є метою крамниці? Чи на передньому плані стоять надання послуг, надійне додаткове фінансування, чи музей має намір збагачувати свою комунікацію з оточенням на іншому рівні?
- Якого контингенту відвідувачів слід домагатися? Власного основного загалу? Відвідувачів сусідніх музеїв? Мешканців міського кварталу?
- Які інші пропозиції є в середовищі? Чи слід очікувати кооперації як доповнення? Чи існує спільна концепція маркетингу для всіх музеїв регіону чи міста?
- Який асортимент продукції пропонується? Сувенірні, подарункові крамниці? Книготоргівля із спеціальним асортиментом? Фаховий бізнес для нових

засобів? Чи на передньому плані має стояти надання послуг та пропонуватися перелік з високим кількісним рівнем для високофахового кола клієнтів? Чи на передньому плані стоїть додаткове фінансування, чи реалізуються ходові продукти з високим рівнем збуту і якомога вищими прибутками?

■ Чи має розвиватися напрямок ринкової продукції і поширюватися в міжнародному плані через веб-сторінку Інтернету музейної крамниці?

■ Як формується пропозиція? Поєднанням різновидів продукції? Параметри і якість асортименту. Чи асортимент повинен знаходитись у тісному взаємозв'язку з музейним змістом та виставковою діяльністю чи охоплювати якомога ширшу пропозицію (і письмове приладдя, іграшки...)?

■ Де має розміщуватись крамниця? Чи має крамниця бути доступною громадськості чи пов'язуватися з виставковою галуззю? Які наслідки має це для годин відкриття? Як проводяться потоки відвідувачів (без допущення тисняви)?

■ Яких витрат і надходжень слід очікувати?

Особливо уважно ми повинні розглянути підпорядкованість та правову форму музейної крамниці. Принциповими тут є три можливості:

- власне підприємство,
- кооперація з книготоргівлею,
- здача в оренду.

### *Власне підприємство*

Музей утримує крамницю з власним персоналом на власну відповідальність. Для цього випадку суттєвими є два питання.

1. Чи володіє музей необхідним ноу-хау для крамничного підприємства? Чи наявна необхідна компетенція для



купівлі, збуту, менеджменту, цільових груп, ціноутворення тощо? (Питання про ноу-хау, можливо, ще нагальніше з роботою кав'ярні).

2. Чи гарантує побічна діяльність завдяки комерційному успіху, тобто високим надходженням, загальну користь для сфери основної діяльності? Чи має це проводитися як юридична особа, яка веде справи самостійно як юридична та економічна одиниця, але попри це де-факто повністю може контролюватися суспільно-правовим зв'язком з музеєм?

Дуже важливо забезпечувати те, щоб отримані прибутки в сфері побічної діяльності доцільно використовувалися в сфері основної діяльності (пор. розд. 3.5).

Переваги власного підприємства полягають у великих можливостях формування та дужчій ідентифікації співробітників з крамницею. Недоліками можна назвати високий зв'язок з капіталом і підприємницький ризик в незнайомій бізнес-сфері.

### *Кооперація з книготоргівлею*

Музей надає в розпорядження персонал, книгарня складає асортимент книг з власних резервів і продає на власний рахунок (при цьому каталог продажу може бути відсутнім). Музей зберігає залежний від продажу запас.

Для музею кооперація приносить перевагу з боку зменшення ризику і витрат. Він має зиск від ноу-хау книготоргівлі в сферах ринку, продукції та торгівлі, як і маркетинг та організацію. Стосовно альтернативних шляхів збуту — можна залучати відвідувачів поза регіоном і цим способом розширювати знайомство. Для споживачів сприятливіші умови купівлі з боку великої книготоргівлі можуть приносити переваги в цінах. Недоліки музей, можливо, бачитиме у втраті прибутків, як і в меншому просторі для формування.

### *Здача в оренду*

У разі оренди музей переносить усю відповідальність за свою крамницю самостійному одендарю. Музей здає в оренду приміщення, в яких має працювати музейна крамниця, зовнішній третій особі дозволяє на договірній цільовій умові, від власного імені і за власний рахунок тримати у цих приміщеннях необхідну для музейного підприємства музейну крамницю. Права і обов'язки орендодавця і орендаря затверджуються окремо в договорі.

Перевага цієї моделі полягає в незначних організаційних витратах коштів і в незначному ризику. Оренда дає можливість музеєві зосереджуватися з усіма співробітниками на основній діяльності, на роботі над виставкою, і не перебирати на себе додаткових завдань. Відповідальність та ризик з коштами у створенні крамниці, вибір асортименту, персональне оснащення і поточне виробництво бере на себе утримувач крамниці.

Далі договором урегульовано і зафіксовано залежну від успіху орендну плату і залежні від реалізації оплати, з яких музей потім опосередковано бере участь у відповідних надходженнях утримувача крамниці. Недолік полягає, напевне, у незначних можливостях формування. Нарешті, із закінченням договору про оренду музей може надавати орендареві склади для формування асортименту чи набутого самоформування крамниці з тим, щоб музейна крамниця сприймалася як пропозиція музею та відповідала призначенню закладу.

Головна рекомендація для власного підприємства, кооперації чи паювання не дається з економічної чи юридичної точки зору. Зрештою, ставитиметься вимога, згідно з якою музей має відповідати підприємству музейної крамниці. Першочергово, якщо мова йде про відкриття додаткових джерел доходу з якомога меншим ризиком витрат

коштів, пропонуватиметься модель паювання. Якщо для музею важлива не лише економічна перспектива, але й те, щоб створити додаткову форму самоформування музею, то слід вибрати модель власного підприємства. В кожному випадку, однак, має проводитись точний стратегічний та економічний аналіз такого рішення, що більше зобов'язує заклад.

Питання про власне підприємство чи здачу в оренду ставиться подібним чином і стосовно роботи гастроному. При цьому в музейній сфері з огляду на відсутнє ноу-хау та специфіку гастрономічної сфери переважно можна зустріти модель паювання. При виборі орендаря слід чинити з неабиякою уважністю, оскільки гастрономія має суттєвий вплив на загальне враження і привабливість та атмосферу закладу. А тому рівень розміру орендної плати — це не єдиний визначальний критерій.

Музей має на увазі не пред-  
мети. Музей має на увазі народ.

*Баррі Лорд*

## 5. Музей і ринок

Справа, яка прагне успіху, повинна знати свої ринки і потреби своїх клієнтів. Музеї — як неприбуткові організації, так і спрямовані на прибуток — мають завдання своїм «клієнтам», відвідувачам зробити відповідні пропозиції і на користь відвідувачів постійно їх оптимізувати. Мистецькі інституції орієнтуються при цьому на своє культурне завдання, отже, це справа, зорієнтована на пропозицію. Щоб зняти страх від доторку з нелюбим «ринком» і завдяки цьому стати конкурентоспроможнішим, музеям необхідно не безпринципно пристосовуватися до якомога ширшого ринкового смаку, а звертатися в оптимальному розумінні до специфічних цільових ринків, черпаючи з них усе для своїх відповідних програмних профілів через маркетинг.

Згідно з Котлером, маркетинг — це пов'язане з ринком ведення бізнесу. Маркетинг неприбуткових організацій складається з видів діяльності, які спрямовані на те, щоб сформувати, зберігати та зміцнювати установки і способи поведінки цільових груп перед організацією. У цьому смислі маркетинг — це систематичне осягнення та забезпечення потреб клієнтів для досягнення організаційних та підприємницьких цілей. Маркетинг не означає продаж. Методи різнобічні (при чому комунікаційній політиці надається особливе значення).

Найперше мають бути виділеними та проаналізованими бажання клієнтів. На побажання відвідувачів можна відгукуватися лише тоді, коли вони зрозумілі нам. Лише тоді ми можемо забезпечувати їхні потреби шляхом націленої диференціації продукту і наданню послуг. (Часто це,

між іншим, звичайнісінькі речі, які викликають задоволення, як-от дружелюбність персоналу, чисті туалети, смачна кухня в ресторані, читабельні та зрозумілі інформаційні тексти тощо.)

У рамках маркетингу мистецька інституція ставить собі запитання:

**Де, як, кому, для яких умов ми можемо з успіхом пропонувати наші зусилля?**

При цьому не досить розвивати хорошу пропозицію, так само важливо створити і облаштувати для цього ринок і бачити перспективу в нових ринках. Це стосується і музеїв, і їхніх виставок.

У суспільстві, насиченому дозвіллям та ЗМІ, від музеїв також вимагається конкурувати за капітал уважності, яка дедалі слабшає. Однак для мистецького закладу це означає не імітувати паркову тематику, навіть Діснейленд, а професійним маркетингом відкрито з'ясовувати відмінності та якості власного закладу. Хто прагне виконувати своє освітньо-інформаційне завдання, той не може бути відлюдником, а повинен боротися за відкрите сприйняття своєї програми та змістових переконань. Для інституту, скажімо для Мистецької зали Відня, це означає, що мета полягає в тому, щоб не робити популярні програми, а програми робити популярними. Нарешті, митці і музей прагнуть того, щоб мистецтво не лише показувалося, але й щоб воно бачилося. Правильно зрозумілий маркетинг — це частина освітньо-інформаційної функції музею. Лише той, хто привертає увагу людей до мистецтва і спонукає їх відвідувати музей, відповідає своєму завданню, щоб повідомляти людям інтелектуальну та екзистенційну вартість мистецтва.

Відтак постає ряд питань. Яким чином музей використовує інструменти та стратегії маркетингу, щоб свої змісти та позиції без втрат у якості наблизити до свого ринкового сегмента? Яким чином музей може оптимально ви-

користати потенціал маркетингу для своєї специфічної пропозиції? Яким чином він може покращити свою позицію у своєму ринковому сегменті і домогтися додаткових сегментів?

Велика кількість можливих інструментів та заходів існує для цього. В будь-якому разі не всі інструменти, які зберігаються в комерційному секторі, однаковою мірою діють у неприбуткових організаціях, деякі взагалі не беруться до уваги. Проте і в комерційній сфері інструменти маркетингу слід задіювати селективно, неодмінно має бути вибір.

**Інструменти маркетингу можна об'єднати у чотири групи:**

- **політика діяльності, в тому числі і продукту:** які продукти, в тому числі і види діяльності, повинні пропонуватися для ринку;
- **цінова політика:** на яких умовах і за якими цінами слід пропонувати продукти;
- **політика дистрибуторства:** якими шляхами мають підвозитися продукти до покупців;
- **політика комунікації:** яких заходів інформування та впливу слід вживати, щоб мати змогу краще продавати продукти.

## 5.1. Політика діяльності і продукту

«Діяльність» — комплексне поняття, яке має дбайливо дефініюватися не лише в культурних сферах. Під діяльністю тут можна розуміти те, що на ринку з метою привернути увагу може пропонуватися для придбання, вжитку та користування і має здатність задовольняти бажання і потреби. Сюди належать не лише конкретні матеріальні предмети, але й надання послуг, місця, ідеї тощо. Цим самим в дуже широкому сенсі під діяльністю можна розуміти все, що інституція, організація надає в розпорядження для пев-

них груп чи всього суспільства. Види діяльності музею, відповідно до цього, — це виставки, каталоги, симпозиуми, мистецькі бесіди, зрештою, увесь — від кав'ярні до плаката — мікс діяльності. Політика діяльності музею, отже, охоплює усі види активності, які стосуються як узагальнення, так і формування пропозицій, спрямованих на клієнтів і ринок.

Формуванню видів діяльності і складанню програми надається в музеї велике значення. Теми виставок, вибір митців, форми інформування, кав'ярні, крамниця, робота персоналу тощо передають імідж закладу. Висока репутація, однак, збільшує не лише число відвідувачів, вона покращує також можливості музею знайти колекціонерів, галереї та інші музеї як партнерів кооперації і — у випадку сучасного виставкового закладу — для митців бути цікавим як місце виставки. Щодо формування виставкової програми музей звертається не лише до спеціальних цільових груп відвідувачів, на це впливає й інтерес митців, колекціонерів, фалеристів та інших музеїв до інституції.

### **На що ж спрямовується програмна діяльність музею?**

В принциповому плані пропозиція діяльності музею буде керуватися його культурним завданням. Оскільки культурне завдання, як правило, сприймається в дуже широкому плані, музеєві залишається значний простір для формування. Гасло має бути, однак, таким: «Хто багато приносить, приносить щось у дечому». Метою має бути розробити основну тематику та чіткий, однозначний, незмінюваний профіль пропозиції.

Музей добре впорядкований, якщо він має певні програмні напрямки на триваліший проміжок часу. Лише тоді вдасться націлено звертатися до ринкових сегментів, певних цільових груп відвідувачів.

Так, Мистецька зала Відня зі своєю тематикою в сучасній мистецькій сфері між відеомистецтвом, фотографією та фільмом змогла привабити молодих, зорієнтованих на кіно відвідувачів.

Окрім цього, музей у своїй розробці програми може торкатися й актуальних умов. Так, Культурно-історичний музей 1998 р., коли Австрія головувала в Євросоюзі, влаштував виставку про Ємен з метою полегшити розуміння неєвропейських принципів нашої цивілізації.

Також і осягання та продумування загалом вагомих питань може затверджуватися як програмна лінія музею. Такі виставки, як «Ногу в дверях. Маніфест проживання», в мистецькому закладі намагаються передати і життєвий світ, і стиль відвідувачів і цим способом привабити більше коло відвідувачів.

До палетної продукції музею належать і допоміжні види діяльності, приміром музейна крамниця чи кав'ярня, про що вже йшла мова. Їх теж треба так формувати, щоб вони створювали своє середовище, яке личить іміджу музею та відповідній цільовій групі. Побічна діяльність має підтримувати характер сервісу і формування основної діяльності музею. Її, отже, слід завжди підганяти до останньої.

Щоб постійно перевіряти та актуалізувати свою програмну діяльність як, приміром, комерціалізовану справу, музей час від часу повинен ставити такі питання.

- Чи наша пропозиція діяльності відповідає ще культурному завданню? (Якою мірою, скажімо, виставка «Вільям Тернер» легітимна в рамках культурного завдання для збереження і претензії сучасного мистецтва?)
- Якими додатковими, відповідними програмі пропозиціями можна розширити спектр діяльності? (Певною мірою шляхом створення нової низки виставок, що узгоджуються із периферією та центром.)
- Які види діяльності могли б відпасти? (Наприклад екскурсії перед обідом та у години відкриття, перед 11-ю годиною.)



- У чому полягає наша своєрідність та незмінність? (Наприклад, специфічна колекція, 24-годинна робота чи музика в усьому музейному просторі.)
- Які переваги перед іншими музеями ми пропонуємо? (Наприклад, робота з дітьми і супровід дітей.)
- Якими пропозиціями сервісу ми можемо залучити до себе дітей? (Наприклад, книгарня, музична крамниця.)

## 5.2. Цінова політика

В економічному житті при встановленні цін вирішальними є чотири фактори:

- видатки,
- цілі заходів (наприклад максималізація ринкової частки, максималізація прибутку),
- ціни конкурентів,
- готовність клієнтів до оплати.

Не так із соціальними закладами: принцип покриття витрат реалізується у зовсім небагатьох випадках, комерційні методи ціноутворення на основі Break-even-Points, життєвого циклу тощо застосовуються лише умовно. Ціноутворення має спиратися на інші критерії. Але важливо те, що через рівень ціни у споживачів виникає усвідомлення вартості. Скажімо, ціна вхідного квитка для виставок може орієнтуватись на вартість квитка в кіно, не відлякуючи при цьому взагалі відвідувачів від наміру придбання.

Так само як і комерційні заходи, культурні заклади варіюють свої базові ціни, зважаючи на відмінності в клієнтах, місце розташування чи час запитування.

**Диференціація цін** може здійснюватися принципово за такими критеріями:

- *соціально-економічні критерії*: наприклад, тарифи для людей старшого віку, студентів, сімейні квитки...

- *часова диференціація цін*: наприклад, «кіномонтаж» для музеїв, зниження ціни на квиток у традиційно незручні дні для відвідувачів виставок;
- *регіональна диференціація цін*: можлива лише на вторинних ринках, у тому числі коли споживачі не можуть скласти жодного погляду про ринок. Цей різновид диференціації цін, зважаючи на впровадження євро та джерела інформації — Інтернету, навряд чи реалістичний.

### 5.3. Політика дистриб'юторства

Політика дистриб'юторства охоплює всі рішення та види активності, які дбають про те, щоб продукти та досягнення у справі сягали від місця продукції до споживача.

Цьому інструменту маркетингу дотепер надавалося надто мало значення в музеях, оскільки як продукція, так і пропозиція виставки в більшості випадків на підставах техніки безпеки подавалася в місці розташування музею, і тому дотепер поставало мало варіативних можливостей для дистриб'юції. Сьогодні, однак, цей інструмент маркетингу набуває дедалі більшого значення у сфері ориночнення карт (Інтернет, кооперація з товариствами зі збуту карт, поєднання карт у власному закладі чи з іншими музеями, чи третім, продаж і контингентних карт бізнес-туризму тощо).

Із продажем каталогу виставки дедалі дужче беруться до уваги доповнювальні шляхи збуту. Кооперація збуту з великими книгарнями, приміром, уможливорює продаж каталогу і поза власним закладом. Так само набуває значення ориночнення побічних продуктів з крамниці та музею для належних музеєві крамниць, в тому числі і пов'язаних з музеєм крамниць, які не підлягають оподаткуванню (МСМ, Метрополітен музей). МСМ і Галерея Тейт перебувають безпосередньо перед звершенням договору про

спільний продаж пов'язаного з виставкою та закладом продукту через Інтернет.

До політики дистрибуції належить в будь-якому випадку і «point of sale» (англ., торгова точка. — *Прим. пер.*) — той пункт, в якому продається продукт, надання послуг, у випадку з музеєм музейна каса.

Співробітники в музейній касі поряд з персоналом нагляду — це переважно партнери, до яких звертаються відвідувачі. До того ж музейна каса — це ключовий пункт для першого враження, яке отримують відвідувачі про музей. Імідж музею істотним чином залежатиме від того, яким чином персонал каси відповідає на питання про ціни на квиток, знижки, пропозиції виставки, можливості супроводу екскурсводами тощо. Персонал каси не лише продає вхідні квитки, але й орієнтованою на клієнтів поведінкою створює враження про музей, яке отримують відвідувачі музею.

#### 5.4. Політика комунікації

Тут слід розрізнити внутрішню і зовнішню комунікацію. Мета внутрішньої комунікації — це покращення інформації та процесів виробництва, як і посилення мотивації та ідентифікації співробітників з підприємством. Внутрішні структури комунікації — це предмет основних напрямків підприємництва та щоденника заходів (див. положення). Зовнішня комунікація слугує діалогу з важливими для музею групами середовища відвідувачів про світ музею аж до політики.

Основа будь-якої політики комунікації — це Corporate Identity, загальна програма заходів.

Corporate Identity складається з

- *Corporate Design*: під цим розуміємо ємнісне і незмінюване оптичне формування заходів, картину подій, яка по-

винна володіти високим рівнем визнання (наприклад, через логотипи, листи, формування публікацій та простору).

- *Corporate Communication*: охоплює комунікаційну поведінку співробітників як в межах, так і поза межами музею. Внутрішнє — це визначальні стосунки між собою, назовні ж *Corporate Identity* виявляється в комунікативній поведінці перед відвідувачами, пресою, позикодавцями чи фінансистами.

*Corporate Design* і *Corporate Communication* визначаються культурою заходів (пор. розд. 3.7.). Вкупі вони — принцип для відношення підприємництва до ринку і його комунікація з ним самим. Надалі під комунікативною політикою ми розуміємо зовнішню комунікативну політику.

Суттєві складники комунікативної політики — це реклама, робота з громадськістю та забезпечення продажу. Для музею перші два особливо вагомі.

Мета реклами та роботи з громадськістю — це поінформувати потенційних відвідувачів про надання послуг з боку музею. У спеціальному випадку з музеями існує, однак, медіальна претензія інституції (поряд з кількістю відвідувачів) — один з найважливіших критеріїв успіху. Національна та міжнародна присутність засобів масової інформації впливає вирішальним чином на репутацію закладу. Реклама та робота з громадськістю — це засоби, щоб досягти необхідної уваги.

Робота масових засобів інформації охоплює точне розуміння медійного ландшафту та націленої реакції ЗМІ. В центрі уваги інтересу за таких умов — мистецькі програми, але й комерційно-політичні рішення закладу, директор та куратори, особистості, митці тощо. Отаким чином робота ЗМІ складатиметься з мистецького портрета та інтерв'ю, коментарів та інтерв'ю директора/директорки, конференцій преси за програмою та поточної інформації про програму і заклад в рамках пресових надсилань.

**Реклама** — це застосування оплачених ЗМІ з боку замовника, щоб інформувати про свій продукт чи його організацію, так само й переконати про це приймача чи нагадати про це.

Багатоманіття рекламних засобів велике: проспекти, дані реклами, рекламні листи, плакатна реклама, рекламні точки на радіо, телебаченні і кіно, реклама на транспортних засобах, транспаранти, летючі листівки — і це лише найважливіші.

Не меншою є кількість носіїв реклами. Це різноманітні друковані ЗМІ, радіо та телебачення, громадські та приватні транспортні засоби, інформація туризму, плакатні дошки, Інтернет тощо. Вони розрізняються у своїй дії, у своїй досяжності, у приверненні бажаних цільових груп, і в коштах. Насамперед реклама в масових засобах вже з нижчою початковою квотою дуже витратна. Отже, слід ретельно обміркувати, які ЗМІ, які рекламодавці придатні для відповідного рекламного оповіщення і цілей музею.

Рішення про ефективне застосування засобів реклами здебільшого пов'язані з великою непевністю. Навіть американський автомобільний король Генрі Форд, звертаючись до своєї значущої рекламної компанії, констатував: «Я знаю, що половина моїх видатків на рекламу — це викинуті на вітер гроші. Я лише не знаю, які». На цій підставі для націленої роботи маркетингу необхідно, щоб музей намагався перманентно покращувати свої знання про ринок (наприклад, через аналіз структури відвідувачів), щоб встановити, на кого, яким чином і коли справляють дію його пропозиції.

При цьому рекомендується в невеликих та середнього штибу закладах залучати рекламні агенції лише для специфічних завдань (на кшталт кампанії за спеціальну виставку, в тому числі за новобудову закладу). Рекламні агенції здебільшого не володіють жодними специфічними знаннями про мистецький ринок. Окрім цього, маркетингові

установи виставкових закладів надто дрібні для значущих кооперацій з агенціями, і з огляду на комплексну діяльність необхідна турбота з боку музею не гарантована і не фінансується.

При розробці власної рекламної концепції так само, як і при залученні рекламної агенції слід з'ясувати такі пункти:

- які рекламні цілі досягаються;
- який зміст несе в собі реклама;
- що має рекламуватися (виставка чи інституція);
- про які цільові групи йде мова;
- наскільки значним є рекламне агентство;
- які рекламні засоби повинні застосовуватися і в якій частотності;
- яких рекламодавців слід вибирати;
- яка далекосяжність є бажаною;
- коли рекламне оголошення має дійти до адресата;
- який графік погоджується;
- яким чином має вимірюватися вплив реклами.

Під роботою з громадськістю, що має назву Public Relations (PR), розуміємо систематичне піклування про стосунки з громадськістю, як і рекламу про громадське довір'я; робота з громадськістю має на меті створити, підвищити позитивну думку про захід і виробляти хороший імідж.

Робота з громадськістю належить до найважливіших інструментів маркетингу, причому громадськість музею можна трактувати дуже широко. Сюди належать поряд з відвідувачами та ЗМІ і субвентори, законодавці, колекціонери, інші музеї і не в останню чергу співробітники. Всі вони повинні бути переконаними у своїй роботі. Це означає, що музей повинен інформувати про себе та свою роботу, переконливо виступати назовні і привертати до себе увагу.

Можливості представлення різноманітні:

- річний звіт про заходи дає всебічне уявлення про заклад і його здійснену річну програму, як і про досягнуті цільові групи;
- запрошення на відкриття виставок дають можливість презентувати музей і його роботу;
- періодичні програмні зошити, які інформують про заплановані тематичні заходи, виставки та наступну виставкову програму;
- підготовлені друковані відомості до початку виставки про зміст виставки, митців та інституцію — це ще один приклад цілеспрямованої роботи з громадськістю;
- газетні повідомлення та коментарі директора, інтерв'ю директора та кураторів;
- мистецькі афіші на закладі тощо.

У кожному випадку роботі з пресою надається особливе місце в рамках роботи з громадськістю. Якщо музею вдається розмістити у пресі повідомлення з цікавою інформацією, то це діятиме ефективніше, ніж рекламні ролики, які коштують великі гроші і володіють меншою силою переконаності. Робота з пресою живе діалогом. Турбота про контакт з представниками ЗМІ, особливо в умовах нестачі спілкування, забезпечує безкоштовний редакційний простір чи безкоштовний час для надіслання і дає музею можливість дуже ефективно набувати своїх цільових груп.

Повідомлення в редакційній частині в будь-якому випадку важко піддаються впливу музею. Вони завжди відображатимуть точку зору журналіста. Для роботи з громадськістю, однак, має значення: жодні повідомлення не є погані повідомлення.

Важливим є відгук у друкованих засобах насамперед через їхній вплив на свідомість потенційних грошодавців. Узагальнення повідомлень ЗМІ у формі дзеркала ЗМІ до-

кументує не лише роботу з громадськістю, але й може так само підтримувати переговори з субвентором.

Під забезпеченням продажу (англ., sales promotion — стимулювання збуту. — *Прим. пер.*) ми розуміємо короткотрокове заохочення, щоб стимулювати купівельну спроможність споживачів. Цим самим мова йде про акції, які безпосередньо повинні підвищити збут товарів та надання послуг.

Ця частина комунікативної політики має в музейній сфері ще незначну вагу, проте можна знайти приклади:

- «довга ніч музеїв» — це всеавстрійська акція, у форматі якої низка музеїв в усій Австрії була відкрита протягом 24 год. і потенційні відвідувачі з одним квитком за дуже низьку ціну могли відвідати на свій смак багато музеїв;
- видача CombiCards уможливило відвідання двох чи більше виставок за одну ціну, яка лише незначною мірою перевищує вартість одноразового квитка;
- проведення «днів відкритих дверей» з вільним входом може сприяти заходам для забезпечення продажу;
- 24-годинна робота закладу;
- концерти.

Узагальнюючи, констатуємо, що низка інструментів маркетингу може з комерційної сфери переноситись і на музейну сферу. Застосування вказаних інструментів маркетингу буде в будь-якому випадку успішним, якщо окремі заходи узгоджені один з одним і підлягають єдній концепції.



## Інструкція 6. Розробка концепції маркетингу

### *Крок 1. Дослідження зовнішньої вихідної ситуації*

На початку усіх видів маркетингової активності завжди існує інформація про (потенційних) клієнтів, конкуренцію та офіційні умови. Без пов'язаного з цим систематичного, планового та тривалого набуття інформації усі інші рішення матимуть дуже непевний ґрунт.

Основою для задіяння усіх маркетингових інструментів є аналіз цільових груп відвідувачів. Значення аналізу відвідувачів як інструмента планування надто слабко було дотепер з'ясовано в австрійських музеях. Диференційовані статистики відвідувачів не наводяться більшістю музеїв, навіть великими музеями. Слід виходити з того, що чимало ухвалювачів рішень мають мало знань про відвідувачів музеїв.

При аналізі ринку/відвідувачів має значення те, щоб досліджувати відвідувачів та їхню поведінку і за визначеними критеріями узагальнювати до груп – ринкових сегментів.

### Можливі критерії для ринкової сегментації:

- *Географічні ознаки:* диференціація за населеним пунктом відвідувачів, наприклад належність до держави, федеральних земель, розміри місцевості... У випадку з музеями поділу на туристів та місцевих надається велике значення, адже привернення туристів вимагає власних, спеціальних інструментів маркетингу.
- *Соціо-демографічні ознаки:* з огляду на легкість зробити шкалу про їхню наявність, найуживаніші способи диференціації, скажімо, вік та життєвий період, стать, фах, надходження (купівельна спроможність!), освіта... Для музею насамперед слід з'ясувати питання освіти. Важливо знати те, з якими попередніми уявленнями відвідувачі приходять на виставки. До відвідувачів, які ретельніше займаються мистецтвом і культурою, слід звертатися в іншій формі інформування про культуру, аніж до відвідувачів, які лише принагідно йдуть в музеї та виставкові заклади.

- *Психологічні ознаки*: поділ ринку на різні групи за принципами освіти, соціального статусу, способу життя та ознак особистості, установок та вартостей.
- *Зорієнтовані на поведінку ознаки*: з допомогою критеріїв, скажімо, проведення дозвілля, ставлення до інформації, очікування користі (мотивація для відвідання виставки) відвідувачів можна ділити на фанів культури, на нормальних споживачів культури, ексклюзивів та тих, хто утримується від заходів.

Щонайменше, грубе знання про набутий сегмент маркетингу створює передумову для будь-якого іншого способу діяльності. Важливо знати те, чи згадані відвідувачі домагаються культурного розвитку, естетичного переживання, короткочасного розслаблення чи просто спілкування. Чи прагнуть вони величності, тиші і спокою чи вирішення суті справи.

- Якщо аналіз відвідувачів показує, що значна частина відвідувачів віком не старша 40 років і має багато часу для дозвілля увечері, то часи відкриття слід узгоджувати з цим.
- Високий рівень освіченості відвідувачів та відповідне попереднє знання ставлять інші вимоги до (мистецького) інформування, аніж відвідувачі-початківці з незначними попередніми знаннями.
- Велика частка автобусних туристів вимагає відповідних місць паркування.

Аналіз відвідувачів, однак, розкриває те, чи залучені цільові групи узгоджені з бажаними цільовими групами, включно з тим, де наявний дефіцит.

До виділення зовнішньої вихідної ситуації належать, крім того:

- встановлення безпосередніх конкурентів та еventуальних нових суперників;
- дослідження місця розташування музею і його впливу на структуру відвідувачів;

- вплив інших інституцій, приміром держави.

### *Крок 2. Аналіз внутрішньої ситуації*

При цьому кроці важливо те, щоб відображати наявну ситуацію внутрішніх обставин. Це власні ресурси, статут, власна політика, так само власні сильні і слабкі сторони, які визначають вихідне становище маркетингової активності.

До аналізу сильних/слабких сторін долучається порівняння власного закладу з успішною інституцією всередині країни чи за кордоном з подібною програмною тематикою та подібною структурою цільових груп.

### *Крок 3. Формулювання маркетингових цілей*

Інструменти маркетингу можуть вибиратись і формуватись осмислено лише тоді, коли вони орієнтуються на цілі. Лише коли цілі формулюються точно і чітко, ми можемо пізніше контролювати, чи цілі досягнуті. У цьому зв'язку й говоримо про адекватність цілей, це означає, що слід уточнювати цілі за змістом, параметрами та часовими рамками, в яких вони мають бути досягнутими. Лише тоді можна перевірити, якою мірою уся сукупність маркетингових засобів посприяла досягненню мети.

Маркетинговими цілями музею можуть бути:

- підвищувати ступінь авторитету інституції в європейському просторі (збільшення повідомлень у закордонних ЗМІ на 25% в найближчі три роки);
- кількість відвідувачів у найближчі п'ять років підвищити на 30%;
- подвоїти частку молодих відвідувачів (молодші 30 років);
- залучити нові цільові групи відвідувачів (збільшення перших відвідувачів на 10% у наступному році).

### *Крок 4. Стратегічне маркетингове планування*

Стратегічне маркетингове планування обумовлює принципові основні напрями для питання: куди має орієнтуватись довгостроковий захід з огляду на ринкові умови?

Існують чотири можливі вибори:

- чи має з допомогою маркетингової активності досягатись більший успіх на нині оброблених ринках (наприклад, концентрація на залучених у даний час відвідувачах);
- чи повинні відкриватися нові ринки (наприклад, залучення нових цільових груп для існуючої виставкової програми);
- чи повинні сучасні ринки відкриватися з новою продукцією (наприклад, з допомогою розробки нової виставкової тематики);
- чи повинен захід набувати активності поза початковим полем діяльності — диверсифікація (наприклад, відкриття музейної крамниці, кав'ярні).

#### *Крок 5. Тактичне планування маркетингу*

На основі дотеперішніх рішень тепер затверджуються конкретні інструменти маркетингу. Які з них приносять більший успіх, залежатиме від відповідної ситуації в інституції. Завжди має значення оптимальне поєднання, систематична співдія політики продукції, цін, дистрибуції та комунікації. З них можна розробляти цілеспрямований, ефективний маркетинговий портфель.

У музейній сфері розуміння маркетингу зросло в останні часи. Ми зрозуміли, що важливо не лише виконувати добру роботу, але й привертати увагу до того, що ми виконуємо добру роботу — і це однією мовою, яка чується і яка зрозуміла.

Вирішальним є те, щоб з'ясувати значення маркетингу для успіху в заходах та виконання іманентного музейній роботі інформативного завдання і закріплювати це шляхом створення маркетингового відділу, в тому числі шляхом залучення експертів маркетингу і використання вагомого бюджету для цієї сфери у підприємстві.

Тут важливі:

- затвердження власного маркетингового бюджету для закладу та відповідних виставкових проєктів;
- залучення власного маркетингового експерта чи створення власного маркетингового відділення;
- маркетинг та PR — це, зрештою, завжди справа шефа.

В будь-якому випадку часто бракує ноу-хау. У цьому пункті музеї повинні ще надолужувати. В майбутньому від музеїв слід посилено вимагати, щоб у них не лише працювали фахівці з виставки, але й запрошувались фахівці маркетингу для ринкової спрямованості.

### **Охорона авторського права на твори образотворчого мистецтва**

Твори образотворчого мистецтва захищені авторським правом у Європі протягом 70 років після смерті митця. Для творів не європейських митців термін загально чинний впродовж 50 років. Хоч і виставлення захищених авторськими правами творів не пов'язане із згодою митця чи його спадкоємців, музейне підприємство несе з собою численні види активності, які вважаються «урізноманітненням» творів і тому можуть здійснюватися лише за згоди власника права. Це відображення творів у каталозі, на поштових листівках, запрошеннях та в усіяких статтях. Якщо це відображення робиться без згоди, власник права має право на сплату ліцензій, відшкодування збитків і може звернутися з судовим позовом за поширення матеріалу.

Згоду має принципово дати сам митець, а після його смерті — його спадкоємці. Товариство використання мистецьких творів представляє чимало австрійських та зарубіжних митців і тому є важливим першим, стартовим місцем. ТВМТ із Спілкою австрійських музеїв та виставкових закладів уклало рамкову угоду, яка полегшує реалізацію цих правових умов.

Собаки гавкають, а караван іде.

*Арабське прислів'я*

## 6. Музей і гроші

Мистецько-змістові рішення — це завжди і фінансові рішення. В рамках лімітованого сукупного бюджету рішення означають для чогось, а також і супроти чогось. Хто, скажімо, у рамках свого даного сукупного бюджету вирішує створювати бібліотеку, той повинен скорочувати наявні досі засоби на купівлю предметів. Хто хоче реалізувати кошторисно великі тематичні виставки, той з обмеженим бюджетом повинен зменшувати засоби для програми в сучасному проектному просторі.

### 6.1. Планування

Бюджетизація завжди обумовлює планування. Контроль має при цьому завдання супроводжувати процес планування, перевіряти досягнення у плануванні і у випадку з відхиленнями від планування впроваджувати необхідні заходи для запобігання. Кожна мистецька інституція, велика чи маленька, підприємство однієї особи чи робоче, комплексно організоване підприємництво, об'єднання чи установа, не обійдеться без того, щоб на визначений проміжок часу проводити змістовне і фінансове планування. При цьому має значення те, щоб виробляти річні програми та бюджет, які слугують для досягнення головних стратегічних та оперативних цілей. Сюди належить і те, щоб у встановлені, обдумані проміжки часу контролювати досягнення мети та оцінювати проекти у сенсі культурного завдання, як і реалізацію стратегічних та оперативних цілей.

Планування допомагає володіти сьогоденням і робить майбутнє передбачуваним.

Стратегічною метою могло б бути розширення дотеперішньої виставкової площі через добудову для нової закупленої колекції десь 800 м<sup>2</sup> до грудня 2003 р. Оперативні цілі внаслідок цього могли б бути реалізованими завдяки продовженню будівництва щонайпізніше до грудня 2001 р., як і завдяки купівлі колекції до жовтня 2001 р.

В рамках річної програми для досягнення цих цілей декотрі одразу придбані привабливі речі з колекції, призначеної для купівлі, могли б репрезентуватися в наданих приміщеннях, щоб вказати на привабливість колекції, як і на потребу в приміщенні.

Вимога до професійного керівництва музею полягає в тому, щоб професійне, фінансове покриття узгоджувати з мистецькими потребами музейної діяльності. При цьому фінансовий менеджмент має слугувати виконанню культурного завдання, але не навпаки. Остаточну відповідальність тут несуть дирекція та правління.

Для фінансового менеджменту, бюджетизації бухгалтерії та контролю аж до фінансування поряд з дирекцією уповноважені і керівництво управління в тісній кооперації з кураторами, керівниками проекту та продукції, керівниками відповідних відділів аж до відділу контролю та бухгалтерії. Затвердження бюджету вимагає співпраці усіх відділів, лише так можна правильно розподіляти кошти. Нарешті, необхідне розуміння того, що мистецько-змістовна робота пов'язана з фінансовими наслідками, і що професійний фінансовий менеджмент не протистоїть мистецтву, а робить можливими виставкові задуми, а також наукову діяльність, які у багатьох європейських музеях зростають повільно.

## 6.2. Бюджетизація

Бюджетизація означає залучення фінансових заходів (всередині періоду планування) для запланованих проєктів і для необхідного виробництва щодо здійснення проєк-

тів. При цьому надходження і видатки надаються на період планування.

Окрім річного бюджету, рекомендується зважати також на середньо- і довгострокову перспективу (від 3 до 5 років). Проекти виставок у своїй підготовці потребують довших часових відрізків. Довгі підготовчі проміжки часу для виставок, у яких видатки вже мають виділятися і фіксуватися за договірними зобов'язаннями, вимагають попереднього планування і бюджетизації на кілька років уперед. З розширенням бюджетного горизонту, однак, знижуються точність та прогнозованість очікуваних доходів та видатків.

Для схвалення бюджету важливе не лише питання, які видатки (від витрат на відрядження стосовно бюджету та мистецьку продукцію до орендування приміщень), але й у якій формі. При цьому ми розрізняємо фіксовані та варіативні видатки. Варіативними видатками називають ті видатки, які виникають безпосередньо шляхом затвердження видів діяльності і яких уникають з припиненням роботи, отже, це одноразові витрати на залученого для формування проекту вільного куратора або видатки на архітектуру специфічного виставкового проекту, чи видатки на рекламу проектів. Фіксовані видатки — це видатки для того, щоб підтримувати належний стан виробництва в певній кількості і якості, як і для того, щоб дотримуватися очікуваних відвідувачами графіків відкриття. Іншими словами, це ті видатки, які з'являються для того, щоб заклад міг виконувати своє культурне завдання, але ще не виконує його.

Варіативні, проектні видатки короткостроково оподатковані та залежні від діяльності. Вищі варіативні кошториси підвищують гнучкість. Фіксовані видатки, навпаки, значно важче зазнають впливу і здебільшого дозовані як середньо- і довгострокові. Це має значення особливо для персональних коштів, які у музейній сфері формують суттєву частку фіксованих коштів. Спрощено кажучи, високі фіксовані видатки роблять заклад важкоманевреним тан-



кером з повільним фінансовим, але й змістово-мистецьким реагуванням.

Державні організації із зрозумілих рефлексів державної логіки управління та практики схильні до того, щоб зобов'язувати державні органи щодо фіксованих і цим самим не такою мірою надійних для заощаджень видаткових факторів, від персоналу до довгострокових орендувань. При цьому розглядається якраз кількість зайнятих, як і фактор значення і влади, з іншого ж боку, береться до уваги і постійна спроможність державно-правових стосунків щодо виставки як дієва охорона від бюджетних обмежень. Високі зобов'язання щодо фіксованих коштів, однак, справляють фатальну дію на скорочення субвенцій, оскільки дедалі куціших засобів вистачає якраз для підтримання внутрішнього виробництва і зусилля, що легітимізують музей назовні (для відвідувачів та середовища), мають зводитися до мінімуму.

Необхідна гнучкість для перебудови організації, персональної структури і програми в офіційно-правових конструкціях з офіційно-правовими стосунками виставки (і високими обтяженнями фіксованих коштів) дана у значно менших розмірах, аніж у структурованих організаційних формах. Те, що дана гнучкість через приватний характер виставки в сфері персоналу не залежна від схеми оплати службовців (в тому числі і незалежне забезпечення), слугує мотивацією, є очевидним фактом.

В будь-якому випадку правильне поєднання частки фіксованих та варіативних коштів не має скорочуватися на питання бюрократії вбік мистецтва. Тут кожен заклад має шукати індивідуальний вихід відповідно до свого культурного завдання. Суттєві зусилля можуть робитися лише частково відносно варіативних коштів. Постійна зміна персоналу діє негативно на безперервність, мотивацію та науку в справі. Постійно змінювані договірні партнери погрожують безпеці та якості затверджених видів діяльності (наприклад, в галузях нагляду і транспорту).

Якщо, приміром, переваги штатних кураторів у закладі полягають у гарантованій ними безперервності і науковій стабільності, виявляється водночас небезпека інтроспективних та артистичних тенденцій. Залучення чужих кураторів вказує на елементи інновації та змін, з одночасною відсутністю солідарності з інтересами закладу та витратними проблемами організації, комунікації та кооперації.

Зважаючи усі переваги і недоліки, слід, однак, звернути увагу головним чином на те, щоб якомога більшу частину коштів прив'язувати до затвердження діяльності.

Тут ще раз вкажемо на сферу персоналу (пор. до цього розд. 3.8.). Музеї — це робочі установи, у яких лише витрати на персонал часто становлять між 50 і 75% загальних витрат. Насамперед у музеях в офіційній адміністрації частка витрат на персонал дуже висока, оскільки сукупний персонал зайнятий на тривалий час без чітко визначеної посади. Музеї з власним правом юридичної особи завжди мають більше простору для формування і можуть свій запит про діяльність персоналу принаймні частково спрямовувати за відповідною потребою, в той час як вони займають персонал нагляду лише під час роботи виставок. Цим способом можна досягти відчутних переваг у коштах. Однак тут має значення і те, щоб не пропагувати переваги витрат перед аспектами ідентичності та безпеки, як і перед довгостроковою мотивацією співробітників.

Нарешті, з прийняттям бюджету слід не лише звертати увагу на те, які кошти виділяються і в якій формі ці кошти виділяються, але й коли виділяються кошти. Музей повинен планувати і забезпечувати свою ліквідність для впорядкованого виробництва. Тому слід подбати про те, щоб фінансова готовність до діяльності була дана перманентно. Труднощі з капіталом як і надмір капіталу слід залагоджувати вдалим плануванням фінансів, скажімо, відкладенням рахунків чи й через короткострокове закладення вільних грошових засобів.

При цьому має значення і те, щоб професійним плануванням фінансів плекати шанси на надходження капіталів. Деякі музеї можуть завдяки цьому отримувати вищі прибутки, аніж шляхом здачі в оренду кав'ярні чи побічних надходжень. Інші, своєю чергою, цілком уникають прибуткового потенціалу через вкладення, коли вони свої гроші відкладають за найменшими відсотками. Так само і через свідоме калькулювання рахункових модальностей мають використовуватись переваги сконто і переваги відсотків.

У багатьох випадках робиться та помилка, що варіативні видатки бюджетують у фіксованій сфері витрат, тобто у бюджеті персоналу. Через це, однак, залишаються невідомими структуровані видатки, не виникає жодного усвідомлення витрат, так що суттєві знання для ведення заходів втрачаються.

Так, маркетинговий бюджет мав би бути чітко підпорядкований відповідним проектам за винятком, зрештою, пов'язаних із закладом видатків. Лише так музейне керівництво з'ясовує реальний кошторис виставки і внаслідок цього може визначати відношення використаних засобів до досягнутих ефектів середнього рівня застосування.

**Прибутки** музею складаються здебільшого з:

- субвенцій держави,
- виручки від квитків,
- виручки від продажу наукових досягнень,
- виручки від продажу виставок,
- надходжень з боку спонсорів.

Причому прибутки при субвенціях можуть захищуватись з певною безперервністю за позитивної легітимізації закладу і стабільного бюджету з боку держави (див. також розділ 6.4. Фінансування).

Ці прибутки з субвенцій як надходження за своєю природою відповідають і фіксованим коштам з видаткового боку. Значно важче оцінювати надходження від спонсорів і продажу квитків. Проектно залежні виставкові надходжен-

ня та виставково залежні спонсорські засоби при бюджетизації у відповідному виставковому проекті вилучаються з коштів цього проекту (див. положення 7). Проектні виставкові надходження та пов'язані з виставкою спонсорські засоби можуть зараховуватися як варіативні видатки до виставкового проекту, що зумовлює їх. Відкриті виставки вже після вилучення надходжень фінансування стають відтак предметом необхідної для виконання культурного завдання субвенції з боку держави, вони ж, відтак, стають предметом внесення субвенції, в тому числі предметом переговорів про субвенційний договір.

Прогнозувати надходження часто дуже складно. При цьому необхідний багаторічний досвід, що стосується відгуку відвідувачів про певні проекти та пов'язаних з цим надходжень з боку відвідувачів. Досвід, який набувається відповідними студіями (аналіз ставлення відвідувачів, аналіз даних про відвідувачів тощо), тут слід розглядати як беззаперечну підтримку.

В кожному випадку надходження суттєво залежать від запропонованої продукції (виставок). Тут особливо важлива чітка дефініція культурного завдання з погляду субвентора, щоб заздалегідь відкинути хибні очікування з огляду на відгуки відвідувачів і цим самим потенціал надходжень. Хто має певною мірою сучасне завдання, не зможе отримувати зиск від тієї кількості відвідувачів та надходжень, від якої отримують ті, хто свою програму спрямував на класично-модерну сферу.

Менші об'єднання, чні проекти і структури прозорі і частково розробляються однією особою, задовольнятимуться простим підрахунком надходжень та видатків (річне планування), тобто звертатимуть увагу на ті надходження і видатки, які виділяються на річне планування та заходи. Хто, однак, має кількарічні договори, в тому числі керує більшими бюджетними сумами, той в будь-якому випадку має прораховувати і планувати на кілька років, керуючись

законами подвійної бухгалтерії та підбиттям підсумків. Навіть коли для кількох об'єднань не існує ніякого зобов'язання щодо схвалення підсумків та бухгалтерії, для них рекомендується добровільне балансове прийняття заходів як важливий підприємницький інструмент.

Великі музеї та мистецькі об'єднання поряд з річним підсумком (підбиття балансу, підрахунок прибутків і витрат, розгорнуте зображення основних активів, звіт про становище та тенденції) проводитимуть підрахунок планових результатів, спрямованих на майбутнє, планового прибутку і витрат, як і підсумок плану, інвестиційний та фінансовий план (підрахунок касового залишку). І великим об'єднанням рекомендується добровільно отримувати обов'язковий атестат на підтвердження правильності складення балансу у ревізора господарської діяльності.

Узагальнюючи, констатуємо те, що бюджетизація — це не самостійне економічне завдання дирекції, а безперервний процес, який примикає до попередніх періодів планування і в якому мають брати участь усі відповідальні за музейну діяльність.

## **Інструкція 7. Затвердження бюджету**

### **Фаза 1. Знаходження ідей**

Першим кроком затверджується список усіх запропонованих дирекцією, кураторами чи ззовні проектів та способів активності вкупі з попередньою перевіркою їхньої реалізованості. У цій фазі вимагаються нові ідеї та творчість. При цьому не ставиться питання безпосередньої фінансової чи логістично можливої реалізації. Навіть коли багато ідей та проектів не можуть бути реалізованими в безпосередньому майбутньому, цих ідей слід дотримуватись, і вони мають слугувати як спонуки для майбутніх намірів. Проекти дискутуються в рамках річного планування і проектних нарад кураторів з дирекцією та комерційним керівництвом. При цьому в процесі планування береться до уваги від одного до трьох років.

## Фаза 2. Попередній вибір

Вибір проектів робиться згідно з культурним завданням, стратегічною метою заходу і затвердженою дирекцією програмною тематикою. Передумовою цього є правова, логістична, часова, організаційна та фінансова реалізованість проектів. Якщо, скажімо, з перших контактів з важливими позикодавцями з'ясується, що амбіційний виставковий проект міг би реалізуватись лише в умовах великих змістовних начерків, ним не слід нехтувати, ані відкладати на пізніший, сприятливіший час. Змістовне узагальнення, продумування проектів і бюджету після дискусії та аналізу з кураторами та комерційним керівництвом — завдання дирекції.

## Фаза 3. Оцінка

Відтак із допомогою уповноважених кураторів, у кооперації з керівниками продукції і комерційним керівництвом настає конкретна перевірка проектів з огляду на їхню фінансову, правову, логістичну та змістовну реалізованість. При цьому куратори спільно з музейним керівництвом оцінюють як очікувані видатки, так і надходження відповідних виставкових проектів. При цьому слід зважити на такі видатки і надходження.

### *Витрати*

- гонорари митців,
- витрати на відрядження,
- витрати на архітектуру,
- мистецька продукція (при сучасному мистецтві),
- витрати на нештатні роботи з технічною продукцією (робота з деревом, малярство, оренда приладів),
- гонорар для реставратора,
- транспортні витрати (а також витрати на упакування, скажімо, спеціальні ящики),
- сплата позик,
- забезпечення,
- заходи безпеки,
- охорона,
- каталог (витрати на друк, фотоматеріал...),

- реклама,
- робота з пресою (ексклюзивний матеріал для преси),
- документація,
- спонсорські витрати,
- порто, телефон, кур'єрська служба,
- непередбачені пайові видатки на експозицію,
- інші витрати (програмки, організація тощо),
- резерви для непередбачуваного (вони мають становити від 5 до 10%).

#### *Надходження*

- вхідні квитки (ціна нетто, розподіл на різні категорії квитків),
- каталоги,
- інше (спонсорські внески, проектна підтримка офіційних організацій, таких як Про Гельвеція чи Британська рада).

Водночас комерційне керівництво оцінює витрати на управління і персонал, як і інвестиції — від закупівель колекцій до інвентарю на найближчі роки. Так само в бюджет зараховуються фіксовані надходження (у зв'язку із закладом отримувані надходження від оренди кав'ярні аж до пов'язаних із закладом зусиль головних спонсорів) і вилучаються з фіксованих коштів. В оцінюваних комерційним керівництвом надходженнях стосовно річної чи кількарічної субвенції з боку держави здебільшого виходять з розрахунків попереднього року.

#### **Фаза 4. Рішення**

Далі окремі кошториси виставкових проектів і загальні кошториси зводяться до загального бюджету. Постановка мети й остаточний вибір з огляду на програмні цілі та фінансова реалізованість проектів стосуються музейного керівництва. Тут справа може дійти до скорочень, відкладень проектів і навіть до відмови від них. Бюджет та програма подаються правлінню на схвалення. Після схвалення з боку правління загальна програма і загальний бюджет у рамках внесення субвенції, в тому числі субвенційного договору, стають предметом переговорів із субвентором.

Паралельно до фаз 1 – 4 затверджуються і поточні та модифіковані програмні планування, як і потреба у фінансових засобах на кілька років.

Якщо існує можливість для кількарічного субвенційного договору, ці середньострокові і впродовж часу ще змінювані планування стають предметом цього договору.

### Фаза 5. Згода

Дирекція веде переговори з правлінням та капіталодавцями (офіційна влада і спонсори) і дістає згоду на річне планування і підтримку та необхідні фінансові засоби. Бюджет і річний план тепер – основа для подальших субвенційних запитів до офіційної влади.

### Забезпечення потреби в субвенціях (на прикладі двох проектів)

<p><b>Проект 1</b></p> <p>Надходження варіантів<sup>1</sup> – Видатки варіантів<sup>2</sup></p> <p>Результат Проекту 1 = Внесок для покриття Проекту 1</p>
--

<p><b>Проект 2</b></p> <p>Надходження варіантів<sup>1</sup> – Видатки варіантів<sup>2</sup></p> <p>Результат Проекту 2 = Внесок для покриття Проекту 2</p>
--

<p><b>Потреба в субвенції</b></p> <p>Надходження фіксовані<sup>3</sup> – Видатки фіксовані<sup>4</sup></p> <hr/> <p>Результат виробництва ± Результат Проекту 1 (Внесок для покриття Проекту 1) ± Результат Проекту 2 (Внесок для покриття Проекту 2)</p> <hr/> <p>Загальний результат + Потреба у субвенціях</p> <hr/> <p><b>Збалансований результат=0</b></p>
---

<sup>1</sup> Надходження різні (вступні внески, гроші спонсорів тощо).

<sup>2</sup> Видатки різні (оплата кураторів, транспорту, забезпечення тощо).

<sup>3</sup> Надходження фіксовані (надходження від оренди, гаражів тощо).

<sup>4</sup> Витрати фіксовані (виробничі витрати, витрати на персонал тощо).



### Фаза 6. Розподіл

Тепер настає пряме зачислення схваленої субвенції, в тому числі вже підтверджених грошей спонсорів. Якщо суттєві частки надходжень залишаються під оцінку, це вимагає пристосування бюджетних планів. У плануванні ліквідності дотримується часове виділення прогнозованих видатків та надходжень, щоб уникнути ускладнень в фінансуванні.

### 6.3. Контроль

Наслідком виділення з лона офіційної влади і набуття повної правоздатності, взяття на себе підприємницької відповідальності у багатьох дрібніших організаторів мистецьких виставок та й у більших музеях постає усвідомлення того, наскільки важливо ставити змістовні, організаційні та фінансові цілі і перевіряти їхнє досягнення. При цьому мова йде не лише про кількісну мету, як-от про бюджетні дані на проекти і їхні часткові сфери, від транспортних до гарантійних коштів, чи якоюсь мірою досягнення певних цифрових показників серед відвідувачів і пов'язані з цим прогнози надходжень, але й в будь-якому випадку про складніше вимірювані змістовно-якісні цілі, як-от певною мірою міжнародна репутація та резонанс.

Як основу для орієнтації тут якоюсь мірою можна було б розглядати присутність в міжнародному фельстоні, кількість затверджених власних продуктів, кількість та оцінку наукових публікацій тощо.

Думки про цілі і знання ступеня досягнення мети слугують як ефективному керуванню закладом всередині та оптимальному формуванню і реалізації мистецьких ідей та бачень як і легітимізації виробництва назовні.

Контроль — провідний інструмент, який створює цілеспрямовану та зорієнтовану в майбутнє інформацію, оцінює та впорядковує її. Зрештою, тут йдеться про порівняння повинен — є, тобто про з'ясування відхилень наявних результа-

тів від необхідних даних, констатацію їхніх причин і внаслідок цього про розробку покращених альтернатив діяльності. На противагу до зорієнтованого в минуле простого контролю, в контролюванні мова йде про те, щоб завчасно виявити відхилення від цілей і виробити курс корекції. Сюди належить і те, щоб якомога своєчасніше з'ясувати майбутні напрямки розвитку і встановити систему попередження.

Контролювання — це, зрештою, форма підприємницької думки і дії. Контролювання означає радше «тримати під контролем» (Ешенбах). Контролювання приносить суттєву прозорість, однак не гарантує досягнення мети. Ця констатація важлива насамперед тоді, коли контролювання з боку музейного керівництва як штабна функція делегується комерційному керівництву, а у великих музейних відділах відділу контролювання. Завдання контролювання полягає в тому, щоб інформацією своєчасно підтримувати рішення дирекції, але самому не вирішувати. Відповідальність за результати залишається на музейному керівництві. Відділ контролювання несе, зрештою, відповідальність за прозорість та доведення до кінця результатів.

Контролювання дотепер в музейній та мистецько-інституційній сферах — надто слабко впроваджений інструмент керування. При цьому недооцінюється те, що, між іншим, шляхом контролювання стали беззаперечними функції інформації, сервісу, координації та інновації для сучасного відповідального керування музеєм.

При цьому звітність як інструмент оперативного контролювання утворює фундамент системи контролювання. Необхідні звіти розрізняються за адресатами, часовим горизонтом, як і за перевіреними завданнями, в тому числі і сферами підприємництва.

Звітність залежна від величини і структури музею, і її слід індивідуально узгоджувати з потребами відповідного закладу. Вирішальним у кожному випадку є те, що інформація готується таким чином, що вона може служити як принцип для рішень і рішення можуть прийматися своє-

часно з огляду на дотримання цілей. Так, відповідними особами, відповідальними за витрати (керівники проєктів чи й керівники відповідного музейного відділу — від маркетингу аж до інформування), у затверджений проміжок часу (тут рекомендується місяць) береться порівняння наявних і планових коштів та формулюється прогноз витрат.

**Які звіти мають бути в розпорядженні контролювання, в тому числі і різних рівнів керування в музеї?**

Вид звіту	Адресат	Частотність	Зміст
Діловий звіт	Правління Дирекція	Щорічно	Фінансове, організаційне та змістове забезпечення закладу готівкою
Бюджетний звіт закладу	Керівництво справами	Кожні 2–3 місяці	Бюджетний розвиток закладу (має бути наявне порівняння)
Звіт про виставку, проєкт	Дирекція	Кожні 2–3 місяці	Змістова, організаційна і фінансова розробка проєктів (порівняння має бути)
Кількість відвідувачів та звіт про надходження	Керівний куратор	Щоденно	Продаж квитків (різні категорії), продаж каталогів, щоденні сукупні надходження, прогнози
Аналіз структури публіки	Керівник маркетингу	Щорічно	Структура відвідувачів, ставлення відвідувачів, задоволеність відвідувачів тощо
Книга відгуків відвідувачів	Керівник маркетингу	Кожні 2–3 місяці чи після закінчення виставки	Оцінка коментарів відвідувачів
Звіт про виставку	Дирекція керування справами, куратор, керівник маркетингу	За кожну виставку	Кількість відвідувачів і їх структура, відгук ЗМІ, надходження, витрати. Особливо якісне і кількісне порівняння має бути — є.
і таке інше			

Важливим для виробництва є чіткий виклад відповідальності та відповідальних, які персонально гарантують як якість затвердження діяльності, так і дотримання бюджету. Так, для пильнування за проектом і ручання за проект чітко призначається проектне керівництво, ручання за термін дії й за дотримання витрат відповідних відділів покладене на керівників відділів.

Для успішного контролювання можна порекомендувати такий спосіб дій.

1. *Затвердження критеріїв, за якими слід спостерігати* (дивись звітність): це, скажімо, можуть бути окремі кошториси бюджету виставки, від маркетингу до бюджету інформування, чи розвиток надходжень з виручки за вхідні квитки.

2. *Розробка індикаторів, за якими має затверджуватися розвиток*: для вищевказаних прикладів це могли б бути результати, зафіксовані у звітах про роботу, або ж кількість відвідувачів першого місяця після відкриття виставки.

3. *Удосконалення джерел інформації*: ефективні джерела інформації — це запорука успішного контролювання. Сюди належать ведення і підготовка статистики відвідувачів й покриття ліквідності тощо. Джерела інформації, однак, лише тоді доцільні, коли вони зорієнтовані на прийняття і надаються для інформаційних потреб менеджменту. Вони мають давати точні дані, без жодних заспокійливих цифр.

4. *Затвердження меж толерантності для коригування*: перевищення витрат не означає доконче бити на сполох, а воно може компенсуватися через зниження витрат в інших сферах.

5. *Поточні та очікувані рахунки (порівняння має бути — є)*: лише регулярне порівняння досягнутих результатів з плановими даними забезпечує завчасне виявлення відхилень і цим самим можливість запобігання. В рамках порівняння має бути — є затверджуються обсяг та вияви планових відхилень і з'ясовуються дії щодо досягнення мети в кінці планового періоду (очікуваний розрахунок). Оприлюднені відхилення, своєю чергою, не спричиняють стра-

ху, оскільки для запобігання можуть своєчасно вживатись заходи, аби досягти найважливіших показників.

Контролювання в дотепер описаній формі на фінансових, тобто кількісних, фактичних показниках, сприяє оперативній реалізації успіху. На практиці домінує ця форма оперативного контролювання, і наука має тут переважно пропонувати багатий інструментарій. Потреба розвитку полягає у погляді на стратегічне, тобто якісне, контролювання, стратегічну підготовку успіху, яка гарантує тривалу здатність виживання справи. Стратегічне контролювання при цьому свідомо зважає на зовнішні фактори розвитку і впливу. Сюди належать і виявлення сильних і слабких сторін (кількість і кваліфікація співробітників, ринкова частка, імідж), створення і забезпечення потенціалів успіху (працездатні, працелюбні співробітники, рішучий менеджмент, вигідна структура коштів і права) та використання їх. Лише наявність корисного потенціалу успіху не дає ще гарантії успіху. У кожному разі, відсутній на тривалий час потенціал успіху чи нездатність використати наявний потенціал веде до загрози легітимізації та фінансування музею.

До завдань контролювання належить і те, щоб інформувати менеджмент про стан потенціалу підприємства і розвивати пропозиції: в якому місці, в який спосіб, в який часовий проміжок створювати, забезпечувати, використовувати потенціал.

#### **6.4. Фінансування**

Ситуація з фінансуванням музеїв в останні роки ускладнилась.

Камералістські річні бюджети держави більше не узгоджуються з горизонтами планування музеїв. У сфері колекцій коштовні закупівлі часто реалізуються лише після кількарічної праці. На великих виставках зобов'язання повинні

з'ясовуватися на 3–5 років уперед. Існує сильна конкуренція за позики, наявна потреба в довгострокових диспонуваннях, якщо ми хочемо кооперуватися з іншими музеями чи виставковими закладами (що несе з собою значні дивіденди в коштах). Навіть для середніх за розміром виставок і для виставок з успішними та честолюбними молодшими митцями ускладнюються договори часто на роки вперед.

Ця складна ситуація ще більше ускладнюється через нишнє консолідування державного бюджету і пов'язане з цим послаблення підтримки з боку влади. Сюди додаються і дедалі більші транспортні витрати, дедалі сильніша тенденція знімати сплату позик, підвищення вимог і критики відвідувачів до виставкового дизайну, дедалі сильніший тиск конкуренції за спонсорські гроші та послаблена готовність влади до надання субвенцій. Музеї, отже, змушені дедалі дужче боротися за інші можливості фінансування.

### **Які джерела фінансування має музей?**

В рамках власної ділової активності музей володіє певними надходженнями.

- **Грошова виручка за квитки:** якою мірою надходження з основної сфери музею, зі сфери виставки, сприяють фінансуванню музею, залежить, з одного боку, від ціноформування, яке, як було вже з'ясовано, має орієнтуватися на цільові групи музею. З іншого боку, рівень надходжень з продажу квитків залежить від кількості відвідувачів. Популярні, ринкові виставки у сфері класичного модерну приносять більші доходи (але вони спричиняють і більші витрати на позики, гарантії, транспорт тощо).

Зі звіту про культуру за 1998 р. можна взяти до уваги те, що федеральні музеї, зрештою, майже 8% від своїх потреб у фінансових засобах покрили виручкою за квитки. Цей рівень покриття суттєво вищий в американ-

ських музеях і в приватно організованих закладах, приміром на мистецькому форумі чи в мистецькій залі.

- Продаж каталогів і продаж рекламних та сувенірних листівок: стосовно виставок це ще одне джерело доходів.
- Музейна крамниця: приносить доходи зі здачі в оренду чи самовиробництва (див. до цього розд. 4.4.).
- Музейна кав'ярня: так само як і з музейною крамницею, доходи можна отримувати шляхом здачі в оренду чи самовиробництва.
- Здавання в оренду приміщень: короткострокове (погодинне) чи довгострокове здавання в оренду приміщень набуває дедалі більшого значення. Для підприємництва часто привабливо використовувати культурний заклад для власних заходів чи подій. Цей тренд можна констатувати не лише в Австрії. Великі мистецькі музеї США за останні 5 років збільшили свою виставкову площу в середньому на 3%, свою комерційну площу на 30%.
- Парк гаражів: другорядні види діяльності, як-от парк гаражів, можуть доповнювати можливість отримувати доходи для музею.
- Спонсори: див. розд. 6.4.2.

Ці власні доходи музею, однак, далеко не достатні для того, щоб покривати загальну потребу в фінансуванні. Підтримка органів влади є нагальною для бюджетної гарантії і виправданою, музеї, проте, мають виконувати істотне культурно-політичне і освітньо-політичне завдання.

Згадані вже проблеми з камералістським річним плануванням привели до того, що багато субвенторів укладають з музеями кількарічні гарантійні угоди. Велика перевага кількарічних гарантійних угод полягає в тому, що музеї можуть укладати угоди про постачання, фінансові резерви, якщо це необхідне для реалізації запланованих заходів, приміром більших виставок. Музей цим самим має бюджетну гарантію та гнучкість на певний проміжок часу, який необхідний для планування та здійснення своїх завдань.

### 6.4.1. Гарантійні угоди

В гарантійній угоді субвентори зобов'язуються до оплати певної гарантійної суми на певний часовий проміжок (наприклад на найближчі 3–5 років). Як взаємне зобов'язання музей бере на себе відповідальність виконувати своє культурне завдання згідно з угодою. Це вимагає, з одного боку, чіткої дефініції культурного завдання, а з іншого — музеї дотримуються того, щоб формулювати і точно викладати концепції. Цей новий спосіб фінансування вимагає від музеїв цілковитої перебудови їхнього способу дій: конкретне формулювання цілей стимулює підприємницький найм і веде до чітко вираженого усвідомлення того, як використовувати видатки на персонал.

Музей, отже, викладає субвенторові свої змістові цілі, конкретні плани дій разом з оцінкою витрат і на цій основі обговорює загальну гарантійну суму, як і річні плани фінансування. Наприкінці року музеї мають надати субвенторові звіт про стан справ і фінанси, аби можна було перевірити здійснення заданих цілей.

Зокрема у гарантійній угоді мають міститися:

- *гарантійна сума на увесь проміжок часу*: рівень гарантійної суми музей обговорює з субвентором на основі програмного планування, витрат, які постають при цьому, як і очікуваних доходів;
- *спосіб оплати*: щорічний, піврічний...
- *мета використання засобів*: тут затверджено культурне завдання, в рамках якого музей повинен мати змогу діяти вільно, без політичного впливу; як мету використання можна затверджувати й інвестиційні плани;
- *кількість продукції, виставок, які принаймні повинен робити музей*: яка кількість великих і маленьких виставок, скільки додаткових симпозіумів та заходів;



- *угоди, які підтверджують національний та міжнародний резонанс закладу;*
- *затвердження мінімальної кількості відвідувачів, яке так само має орієнтуватися на культурне завдання і досяжні завдяки цьому цільові групи.*

Окрім цього, гарантійна угода затверджуватиме:

- що всі гроші слід використовувати по-господарському та на основі доцільності;
- що всі документи слід надавати в розпорядження для перегляду;
- що контроль за готівкою слід робити з допомогою гарантійних служб;
- що слід вести бухгалтерію (в тому числі контролювання);
- що підготовлену копію кінцевого балансу, якщо такий затверджується, слід подати на гарантійний рік;
- що при невиконанні чи в разі протидії приймальника гарантії оплата може бути зупинена.

Гарантійні угоди між субвенторами та музеєм є основою для річних субвенційних внесків. Для цих внесків держава, землі та громади надають бланки-формуляри (див. інструкцію 8).

Гарантійні угоди мають перевагу довгостроковості, зрештою, музеї для цієї гарантії часто беруть до уваги нижчі гарантійні суми. Часто при затвердженні рівня субвенцій беруться до уваги і можливості заслуги відповідного музею. Субвенцію розуміймо як доповнення до власних доходів музею (наприклад, з продажу квитків, каталогів...). Якщо музей заробляє більші гроші, ніж очікує, він, однак, не повинен зазнавати жодних втрат від субвенцій. Не слід, однак, справу доводити до того, щоб накладати штраф за успіх. Радше конкретне формулювання цілей та довгострокових концепцій має стимулю-

## Інструкція 8. Запит на отримання субвенції

МИСТЕЦТВО

Секретаріат федерального канцлера  
 відділ у справах мистецтва  
 а-1014, Відень, Шотенгассе, 1  
 тел. 01-53115-0, факс 01-53115-7620  
 www.art.austria.gov.at

## ЗАПИТ ПРО СПРИЯННЯ ЩОДО РІЧНОГО БЮДЖЕТУ .....

Запитувач/-ка	Правова форма <input type="checkbox"/> Особа/запит/число <input type="checkbox"/> Об'єднання <input type="checkbox"/> Приватне підприємство <input type="checkbox"/> ТОВ інша правова форма <input type="checkbox"/> і саме _____	
	П.І.Б. _____ якщо особа: прізвище _____ ім'я _____	
	Адр. область/країна _____ пошт. скринька _____ місце _____ вул./ном. _____	
	Тел. _____ мобіл. _____ факс _____	
	Е-мейл _____ інтернет-адреса _____ http://www. _____	
	Рах. ном. _____ банк _____ МФО _____	
	Власник рахунка _____	
	Має право на знижки в оподаткуванні так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> частково <input type="checkbox"/> в розмірах _____ %	
	Контактна особа запитувача П.І.Б. _____ ном. тел. _____	
	Запит	Назва проєкту Намір _____
Період часу здійснення _____		
Загальна сума коштів АТС _____ Сума запиту АТС _____		
<b>Фінансування</b>		
Власне завдання	запитано/заплановано	асигновано
Область		
Країна		
Інше		
Громади/місто		

## Додатками можуть слугувати:

- 1) точний опис проєкту,
- 2) дані уповноважених (у юридичних осіб),
- 3) докладна калькуляція (окремо усі надходження та видатки),
- 4) рахунок і стан готівки: зобов'язання, вимоги запитувача на 1-ше число початку кожного року,
- 5) сприяння з боку держави впродовж останніх трьох років (з переліком заходів).

Я заявляю, що подані в наявному запиті і в додатках відомості відповідають істині, й приймаю всебічно наведені загальні умови асигнувань та нарахувань.

Підпис/-и

**Загальні умови асигнування**

Юридичні особи мають дбати про те, щоб відповідальним та уповноваженим за реалізацію цільових чиндань державним органам надавати копії статутів та документації фірми і необхідні дані. В такому додатку не існує потреби, якщо уповноваженому федеральному органу впродовж останніх трьох років надавалися ці документи і вони не втратили своєї чинності.

З прийняттям кошторису, який береться на підставі письмового підтвердження про сприяння з боку федерального органу влади, Я/ми зобов'язуюсь (-ємося) виконувати поставлені в ньому умови і необхідні вказівки щодо цільового використання фінансової підтримки (напр., оплата за проведені роботи, докладна перевірка готівкових витрат, річний фінансовий звіт, надання документів-оригіналів про залишок — сальдо).

Засоби слід використовувати з найбільшою економічною доцільністю та опадливістю. Усні заяви про фінансування мають зобов'язальну силу лише через письмові повідомлення.

Я/ми беру (-ємо) до відома, що з прийняттям на підставі запиту письмово підтвердженого федеральним органом влади обсягу коштів укладається угода про сприяння.

Я/ми беру (-ємо) до відома зобов'язання про кожну зміну в обставинах з наслідками для названого тут наміру і про кожну зміну з відповідальними особами у сприянні, про кожну зміну у програмі та фінансах щодо цього запиту (також і після рішення про сприяння) негайно у письмовому вигляді повідомляти федеральний орган влади, який видає опрацюванням цього запиту.

Я/ми беру (-ємо) до відома, що недопустимо отримані асигнування без попередньої згоди цього федерального органу влади використовувати на інші потреби, крім викладених у запиті про сприяння зі схваленням визначених цілей.

Я/ми зобов'язуюсь (-ємося) для перевірки цільового використання фінансової підтримки шоразу за вимогою подавати федеральним органам фінансову документацію та звіти про проведену роботу, в тому числі і необхідні відомості.

Я/ми беру (-ємо) до відома, що федеральний орган влади залишає за собою право зажадати назад надані фінансові кошти — додатково 3% за відповідну облікову ставку Австрійського Національного банку з дня виплати — в разі, якщо сприяння коштами пройшло через неправдиві і неповні відомості і було відмовлено у повідомленні про зміну наміру, і фінансові надходження були використані не за цільовим призначенням, і попри письмові попередження не були подані необхідні офіційні докази про їх використання.

Я/ми беру (-ємо) до відома, що в спірних ситуаціях, пов'язаних з угодою про сприяння, відповідальним за проведення судового процесу в межах району є районний суд (м. Відень, Внутрішнє Місто), а у випадку з трибуналом відповідальним є обласний суд у цивільно-процесуальних справах м. Відня.

Я/ми заявляю (-ємо) про свою згоду, що повідомлені дати приймаються шляхом автоматичного опрацювання дат й ім'я одержувача, мета використання і рівень сприяння публікуються в оголошеннях про підтримку мистецтва державними засобами.

**Загальні (офіційні) папери про нарахування**

Я/ми беру (-ємо) до відома інформацію про такі офіційні папери щодо нарахування.

До документа з більш, аніж десятьма просальдованими паперами-оригіналами, слід додати перевірку рахунків/складення документації. Документи слід нумерувати. У складенні офіційних паперів має бути вказано: номер документа, назва фірми, сума рахунка і обсяг асигнувань.

Слід надавати виключно документи-оригінали (рахунки, квитанції про гонорари, та реєстр виплат), в яких чітко вказані прізвище й адреса одержувача, обсяг робіт та мета проведеного заходу.

Ці документи повинні вказувати на оплату (підтвердження сальдо: напр., «отримати суму такого-то числа...») з даними про місце чи документ про переказ (виписка-оригінал рахунка). У видатках на репрезентації/пригошення, які визнаються лише у схваленні межах, слід вказати ініціали осіб/кола осіб.

Якщо для досягнення мети у сприянні постала необхідність в облаштуванні місць для товарів і вони, напр., після реалізації наміру, більше не потрібні чи призначаються для іншої мети, чи одержувач змінює свою юридичну форму, то слід про це негайно повідомити особу субвентора, бо субвентор залишає за собою право у цьому випадку приймати рішення про подальше використання місць для розміщення товарів.

Якщо одержувач допомоги має право на попередні знижки в оподаткуванні, то для нарахування субвенції визнаються лише чисті суми (без податку з обороту — ПДВ).

Вимагається також, щоб документація про нарахування (з даними про кількість офіційно асигнованих заходів) подавалася завжди окремо від нових запитів про фінансове сприяння.

вати підприємницьку зайнятість музейних працівників і загострити усвідомлення про застосування коштів та персоналу.

Велика перевага кількарічного бюджету полягає в тому, що музеї можуть утворювати фінансові резерви, що частину своїх субвенцій вони можуть відкладати, якщо це слугує цільовим намірам (наприклад великі виставки, коштовні покупки). Загалом, завдяки цьому можливі і більш довгострокові планування.

Як уже було з'ясовано, розвиток за останні роки гірко навчив музеї, що вони не зупиняють дій громад, спрямованих на економію коштів за рахунок музеїв. Від музеїв завжди офіційно вимагають розвивати власну ініціативу та креативність, щоб відкривати нові можливості для фінансування.

#### *6.4.2. Зростання фондів і спонсорів*

В офіційних дискусіях про фінансування культурних закладів завжди вказується на Америку, і на музей більше покладається завдання вдаватися до збільшення фондів та спонсорства. Проте великих очікувань, які пов'язані з цими інструментами фінансування, в Європі не може бути. В Європі відповідальність держави за мистецтво і підтримку культури — це історична традиція. Культурні, політичні, соціальні й економічні умови спрямовані на це і відрізняються виразно від оподаткованих економічних та історичних структур США.

Податкова квота для доходів у США низька, тому «good citizen» підтримує соціальні, культурні та гуманітарні заклади фінансовими засобами чи почесною співпрацею.

Навіть коли у Європі держава і надалі надаватиме основну частку у фінансуванні музеїв, власна частка фінансування музеїв, однак, набуватиме значення. Це буде доказом професіоналізму та якості закладу, наскільки менеджмент спроможний заробляти власні кошти і

підтримувати хороші стосунки з приватним бізнесом. Якщо офіційна влада значну частку самофінансування (завжди у відношенні до програмного завдання) розуміє як хороший знак для високого офіційного резонансу музею, успішне зростання фонду та спонсорство з підвищенням субвенцій могли б мати винагороду.

Зростання фонду та спонсорства в майбутньому, отже, набуватимуть значення, у кожному разі, однак, не слід покладати на ці джерела фінансування надто велике очікування. Зростання фондів і спонсорів витратні в часі і вимагають ноу-хау, і залежні від популярності (популізму) та конформності (тобто від уникнень табу). Так, виключна чи надто висока залежність від спонсорів може вести до радикальних обмежень змістової та мистецької свободи. Також на це слід зважити в дискусії про співвідношення державного і приватного фінансування.

Якщо ми хочемо відшукати нові джерела коштів і фінансових потоків, тоді крок до громадськості та партнерство з економікою — це беззаперечні передумови. Задля цього ми повинні забезпечувати привабливість власної інституції. Ми повинні бути впевнені у власних силах та здатності, лише тоді ми переконаємо в успіху власної роботи.

Для того щоб викликати позитивний інтерес в потенційних помічників, до їх відома слід довести інформацію про музей, його цілі та програмні пропозиції. Вони повинні позитивно ставитися до закладу, слід підносити престиж якраз для того, щоб у цій справі заангажувати себе.

### **Які відмінності існують між створенням фондів та спонсорством?**

**Створення фондів** — це професійне збирання коштів. При створенні фонду не пропонується жодна пряма матеріальна віддяка за витрати, принаймні не на рівні коштів. Тому нематеріальна додаткова користь, авторитет,

пов'язаний з тим, щоб підтримувати музей чи виставковий заклад, особливо важливі для створення фонду. Отже, має значення те, щоб створювати і підтримувати хороший імідж інституції. Мистецтво володіє сильним капіталом репутації. Цей емоційний, нематеріальний компонент відіграє суттєву роль якраз при створенні фонду. Що кращий імідж організації, що вищий престиж, то скоріше прибувають зацікавлені особи, які своєю підтримкою хочуть взяти участь у цьому.

Оскільки створення фонду як джерела фінансування набуває дедалі більшої значущості, це є функцією музейної адміністрації і дуже сильно залежне від особистих стосунків та суспільних зв'язків музейної адміністрації та співробітників музею. Створення фонду у кожному разі вимагає багато часу, і музейній адміністрації належать ще й інші суттєві сфери завдань. А тому в англо-американських країнах звичайним є те, що член правління вирішує виключно завдання створення фонду. Було з'ясовано, що разом з цим найважливіша робота, яка забезпечує виживання інституції, — це створення і довгострокове забезпечення ресурсів. Йдеться не лише про те, щоб знайти підтримку, але й про те, аби дбати про неї і надалі. Поширення інформації про заплановану тематику виставки, окреслення її місця в дискурсі конкретної музейної діяльності, оформлення і розповсюдження запрошень — такі, поряд з іншими, основні форми розробки сфери контактів.

Успішне створення фонду вимагає:

- у першу чергу основного положення, яке внутрішньо організаційно імплементується і дієво переноситься назовні;
- правильної комунікації з правильними людьми;
- мистецтва запитування (як беззаперечної основи для будь-якої форми набуття засобів);
- контактів, мережі, лобіювання;
- фантазії у формуванні проекту запиту;

- креативності;
- екстравертивної діяльності та захисних стратегій;
- вміння переконувати.

Створення фонду буде успішним тоді, коли виходити з питань: що може зробити наша інституція для підтримувача, кому подобається те, що ми робимо, кому ми принесемо користь, якщо він нас підтримає.

Однак створення фонду — це не лише завдання найвищого рівня управління. Точне знання наявних ресурсів у власній інституції є беззаперечним і для створення фонду. Тому рекомендується перевіряти можливості співробітників і залучати їх до роботи над створенням фонду. Яку освіту мають окремі співробітники? Яку фахову і позафахову кваліфікацію? Які інтереси і схильності мають вони, окрім робочого місця? Який досвід з інших фахових галузей вони несуть із собою, який можна використати з огляду на створення фонду? Хто кого знає? Саме в сфері створення фонду суттєвими є контакти і стосунки, мережа зв'язків дуже важлива.

**Спонсорство** — націлене надання грошей, речей чи послуг підприємства для окремих осіб, організацій чи установ у спортивній, культурній і соціальній сферах.

Вираз «націлене» дає зрозуміти, що від спонсора очікується конкретна взаємна послуга. Спонсор очікує увійти в контакт з цільовими групами і бути сприйнятим у новому взаємозв'язку.

Здебільшого, бізнесове підприємство як спонсор на основі договору надає в розпорядження засіб, і, роблячи взаємну послугу, музей виступає як рекламоносій. Не лише послугу спонсора, але й взаємну послугу музею слід дефініювати, затвердити шляхом підписання договору і точно виконувати.

Для переговорів із спонсорами музей повинен скласти основну сітку можливих заходів музею та реалістично їх оцінювати.

Можливі зусилля, які музей може пропонувати, на прикладі Мистецької зали Відня:

- розміщення логотипу фірми-спонсора на таких друкованих матеріалах у помітному місці:
  - плакати і запрошення на виставки,
  - плакати (А1, 8 аркушів, 4 аркуші) для виставки,
  - великі картини на зовнішньому фасаді,
  - спонсорська дошка при вході виставки,
  - велика афіша на зовнішньому фасаді;
- найменування в каталозі виставки, в повідомленнях ЗМІ;
- згадка про спонсора у промові з нагоди відкриття і на пресконференціях;
- посилання на сторінці Інтернету у чільному місці;
- ексклюзивний партнер газетного додатка;
- атрактивна спонсорська площа у зв'язку з виставкою на фасаді музею (угода про вивішування плакатів необхідна; сюжет, зміст і текст партнери повинні узгоджувати; витрати на матеріали і монтаж слід відшкодувати окремо);
- взаємні домовленості між партнерами;
- рекламна площа в межах виставки;
- вивішування прапора спонсора перед входом у музей;
- монітори (рекламні точки у фойє);
- виступ як головного чи ексклюзивного спонсора;
- ексклюзивне попереднє відкриття виставки;
- звернення спонсорів при відкритті виставки;
- право на згадку музеєм в рамках роботи з громадськістю про економічного партнера;
- вільний, зі знижкою вхід для співробітників, членів і клієнтів (спонсор отримує погоджений контингент на безплатні квитки);
- запрошення на певні заходи;
- ексклюзивне ведення вечора (для клієнтів і співробітників);
- терміни особливого ведення для клієнтів та співробітників;



- безкоштовне надання каталогів для клієнтів і співробітників щоразу згідно з угодою;
- коктейль;
- мистецькі контакти.

Для кожного із заходів рекомендується встановити цінові межі, мінімальні положення, які потім матимуть чинність для всіх потенційних спонсорів, завжди виходячи з того, що репутація музею має бути чимось вартісним для спонсора. Як орієнтовну допомогу ціни можна наводити на рекламних площах у друкованих засобах, на стінних плакатах і розкривати престижність музею. При цьому слід зважити на співвідношення діяльності громадськості для спонсора та його участі у загальному фінансуванні музейних робіт і по відношенню до державної субвенції. Хто власними незначними засобами сприяє спонсоріві, той створює загальну репутацію громадськості, покращує своє реноме та реноме державних засобів.

Можливі засоби спонсора:

- *фінансові засоби*: це класична робота спонсора;
- *речові засоби*: часто цьому віддають перевагу підприємці; наприклад, комп'ютер, обладнання бюро, облаштування установи;
- *підтримка у наданні послуг і ноу-хау*: наприклад, підприємство надає в розпорядження виставки експерта EDV на тривалий час.

Перелік показує, що для спонсорства першою чергою вимагається творчість. Існує багато форм підтримки через економічне підприємництво і багато форм взаємних послуг музею. Професійність у спонсорстві виявляється якраз у широкій палітрі можливостей розв'язку, які можуть привертати потенційного доброчинця.

### Хто як спонсор потрапляє в поле уваги музею?

У пошуках можливого спонсора-партнера, природно звертаючись до підприємств, діють не без розбірливості. Слід ретельно обміркувати і перевірити, які підприємства справді годяться для спонсорського партнерства. При цьому підстави для партнерства можуть бути різноманітні.

Підприємство як спонсор-партнер може бути цікавим:

- оскільки до нього звертається подібна цільова група, як-от музей, або ж хотіла звернутися: наприклад, якісного рівня газети часто спонсорують мистецькі виставки, австрійський Повітрофлот виступав спонсором на виставці «Бутан — фортеця богів» у Музеї народного мистецтва, організація «Біблійні подорожі Австрії» — «Країна Біблії» у мистецькому закладі;
- оскільки обидва підходять для обопільного іміджу: в Мистецькій залі Відня радіоканал А1 виступає як спонсор багатьох виставок, але не канал А3; локальний музей, можливо, знайде спонсора, і це буде локальний виробник, але не міжнародний салон моди;
- оскільки воно може презентувати своє ноу-хау в незвичному зв'язку: так, Сіменс — це постійний спонсор Ars Elektronika Centers Linz;
- оскільки існує особливий інтерес до конкретної музейної чи виставкової тематики: спонсорство австрійської допомоги для виставки «Органічні світи» можна було б віднести до цієї сфери.

На кожен випадок, отже, існують так само, як при створенні фонду, особисті контакти на початку будь-якої спонсорської активності. Комунікація зі спонсорами повинна підтримуватися не лише під час усієї дії договору. До професійної спонсорської діяльності належить і завершальна робота, як-от надсилання повідомлень преси чи інші зворотні повідомлення про спонсорований проект.

## ЗМІСТ

1. Вступ .....	5
2. Музей: завдання і цілі .....	7
3. Музей як підприємство для надання послуг .....	15
3.1. Музей і довкілля .....	15
3.1.1. Відвідувачі .....	17
3.1.2. Благодійники і спонсори .....	17
3.1.3. Конкуренція і синергія .....	19
3.1.4. Постачальники .....	21
3.1.5. Позикодавці — музеї, галереї і колекціонери .....	21
3.1.6. Глобальне оточення .....	22
3.2. Музей і надання послуг .....	26
3.3. Музей і менеджмент .....	27
3.3.1. Повноваження комітету .....	28
3.3.2. Повноваження адміністрації музею .....	30
3.4. Основні положення, пам'ятка і стратегічні цілі .....	30
3.4.1. Основні положення .....	30
3.4.2. Пам'ятка .....	31
Інструкція 1. Розробка пам'ятки .....	32
3.4.3. Стратегія і розвиток стратегії .....	38
3.5. Музей і правова форма .....	40
3.5.1. Музей як частина державного управління .....	41
Екскурс: виділення музеїв .....	42
3.5.2. Офіційно-правова установа .....	47
3.5.3. Фондова установа .....	48
3.5.4. Товариство з обмеженою відповідальністю .....	54
3.5.5. Об'єднання .....	55
Інструкція 2. Розробка статуту об'єднання .....	57
3.5.6. Значення спільності інтересів .....	61
3.6. Музей і організація .....	63
3.6.1. Побудова організації .....	64
Інструкція 3. Опис посад .....	72
3.6.2. Організація зі складання строків .....	75
Інструкція 4. Щоденник заходів .....	75
3.7. Музей і культура підприємництва .....	78
3.8. Музей і персонал .....	79

4. Музей і діяльність .....	85
4.1. Колекція .....	85
4.1.1. Затвердження політики колекціонування .....	85
4.1.2. Стратегічний подальший розвиток колекції .....	86
4.1.3. Документація стосовно колекції .....	87
4.1.4. Зберігання колекції .....	88
4.2. Виставки .....	90
Інструкція 5. Розроблення і проведення виставки .....	92
4.2.1. Прийняття виставок .....	98
4.2.2. Розміщення і купівля .....	100
Екскурс: безпека в музеях .....	103
4.2.3. Служба нагляду .....	110
4.3. Інформаційна робота і виставкова дидактика .....	111
4.3.1. Особиста інформаційна робота .....	113
4.3.2. Форми масової інформації .....	115
4.3.3. Виставкова дидактика .....	115
4.4. Побічні види діяльності .....	117
5. Музей і ринок .....	125
5.1. Політика діяльності і продукту .....	127
5.2. Цінова політика .....	130
5.3. Політика дистриб'юторства .....	131
5.4. Політика комунікації .....	132
Інструкція 6. Розробка концепції маркетингу .....	138
6. Музей і гроші .....	143
6.1. Планування .....	143
6.2. Бюджетизація .....	144
Інструкція 7. Затвердження бюджету .....	150
6.3. Контроль .....	154
6.4. Фінансування .....	158
6.4.1. Гарантійні угоди .....	161
Інструкція 8. Запит на отримання субвенції .....	163
6.4.2. Зростання фондів і спонсорів .....	165

Довідкове видання

Матт / Флатц / Льодерер

## КУЛЬТУРА І ГРОШІ

Музей і підприємницька діяльність

Практичний посібник

Переклад з німецької  
*Олександра Кислюка*

Відповідальний за випуск *Андрій Савчук*  
Відповідальний редактор *Олег Жупанський*  
Художній редактор *Катерина Міщук*  
Оригінал-макет *Володимира Баитового*  
Коректор *Марія Осінова*

Формат 84x108 1/32. Папір офсетний №1.  
Умовн. друк. арк. 9,2. Обл.-вид. арк. 6,8.  
Друк офсетний. Зам. 2129  
Гарнітура Dutch801 Cyril BT

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єкта видавничої справи № 644. Серія ДК.

ТОВ «ВП «Юніверс»,  
08293, Київська обл., м. Буча, вул. Тарасівська, 32, к. 165.  
тел./факс 223-94-99, 581-33-65  
[www.universe-books.com.ua](http://www.universe-books.com.ua)  
e-mail: [univers-kiev@ukr.net](mailto:univers-kiev@ukr.net)

НБ ПНУС



756649

**M79**    **Культура і гроші:** Пер. з нім. О. Кислюка. — К.: Юніверс, 2009. — 176 с.

**ISBN 978-966-8118-71-5**

Книжка «Культура і гроші» присвячена музейній справі. Музей зберігає не лише минулі світи, але й можливі світи майбутнього робить важливою частиною свого виставкового концепту, котрий осягається сам як культурний суб'єкт і зміни в нашій культурі й суспільстві переживає як живий організм: змістовно, організаційно, та й економічно; тому у книзі буде з'ясовано підприємницько-політичні і стратегічні інструменти — від маркетингу до контролю.

**ББК 76.21**