

6-30-2019

## THE MAIN TASKS OF MUSEUM MANAGEMENT AT THE PRESENT STAGE

Manzura YULDASHEVA

*Dotsent of the department of "Organization and Management of Cultural and Art Establishments", Uzbekistan State Institute of Arts and Culture, uzdsmi@madaniyat.uz*

Follow this and additional works at: <https://uzjournals.edu.uz/cacenas>

---

### Recommended Citation

YULDASHEVA, Manzura (2019) "THE MAIN TASKS OF MUSEUM MANAGEMENT AT THE PRESENT STAGE," *Culture and Arts of Central Asia*: Vol. 10 : No. 1 , Article 9.

Available at: <https://uzjournals.edu.uz/cacenas/vol10/iss1/9>

This Article is brought to you for free and open access by 2030 Uzbekistan Research Online. It has been accepted for inclusion in Culture and Arts of Central Asia by an authorized editor of 2030 Uzbekistan Research Online. For more information, please contact [brownman91@mail.ru](mailto:brownman91@mail.ru).

**Манзура ЮЛДАШЕВА**  
доцент кафедры «Организация и управление  
учреждениями культуры и искусств» ГИИКУЗ

## ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ МУЗЕЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

**Аннотация.** В статье говорится, что значение музейного дела для современного общества определяется, прежде всего, изменениями на рынке услуг в сфере культуры, которые формируют новые потребности и требуют привлечения новых специалистов.

**Ключевые слова:** музейный менеджмент, стратегия, миссия, технологии, услуги, туризм.

**Манзура ЙЎЛДАШЕВА**  
ЎзДСМИ “Маданият ва санъат муассасаларини  
ташкил этиши ва бошқариши” кафедраси доценти

### ЗАМОНАВИЙ БОСҚИЧДА МУЗЕЙ МЕНЕЖМЕНТИНИНГ АСОСИЙ ВАЗИФАЛАРИ

**Аннотация.** Мақолада замонавий жамият учун музей ишининг аҳамияти, биринчи навбатда, бадиий эҳтиёжларни шакллантирадиган ва янги мутахассисларни жалб қилишни талаб қиладиган маданият соҳасида хизматлар бозоридаги ўзгаришлар билан белгиланадиган масалалар ёритилган.

**Калим сўзлар:** музейни бошқариши, стратегия, миссия, технология, хизматлар, туризм.

**Manzura YULDASHEVA,**  
Dotsent of the department of “Organization and Management of  
Cultural and Art Establishments”,  
Uzbekistan State Institute of Arts and Culture

### THE MAIN TASKS OF MUSEUM MANAGEMENT AT THE PRESENT STAGE

**Abstract.** The article says that the importance of Museum business for modern society is determined, first of all, by changes in the market of services in the sphere of culture, which form new needs and require the involvement of new specialists.

**Keywords:** museum management, strategy, mission, technologies, services, tourism.

Отражая происходящие кардинальные изменения в обществе и культуре, музеи Узбекистана в современном мире также переживают существенные трансформации. «Меняющийся музей в меняющемся мире» - это отражение существующей реальности. Очевидно, что музейная деятельность в Узбекистане приобретает все большее социокультурное значение, возрастает роль музеев в сохранении и интерпретации культурного наследия, в сложных процессах социальной адаптации и культурной идентификации, в образовательном процессе, в организации досуга. Современные музеи становятся центрами образования, коммуникации, культурной информации и творческих инноваций.

Музей — один из самых доступных учреждений культуры современности. Являясь неисчерпаемым кладом духовности, он осуществляет культурную, образовательную и научную функции. Однако в последнее время все чаще встает вопрос о пересмотре его роли в воспитании подрастающего поколения. На первый план выходит понятие гедонистическая концепция, согласно которой культура

должна доставлять удовольствие, развлекать, успокаивать. Перед музеями стоит актуальная задача не только привлечь в свои стены новую аудиторию, но и сделать все возможное, чтобы пришедшие пришли вновь. Доступ к музейному собранию, условия для самообразования и общения, творчества и проведения досуга, предоставление информации, помощь в образовательной и просветительской деятельности — вот далеко не полный перечень тех услуг, которые может и должен предлагать музей. В связи с этим маркетинговые технологии все активнее входят в музейную сферу [2. С.7].

Сегодня в Узбекистане не хватает опытных менеджеров высшего и среднего звена управления музейными учреждениями и их объединениями, которые занимались бы разработкой и воплощением в жизнь долгосрочных стратегий развития и коммерческой прибыльности музеев, пополнения их коллекций, проведение публичной деятельности и участия в глобальных системах социальной коммуникации. Существует проблема укомплектования штата музейных руководителей менеджерами

новых подразделений: развития, маркетинга, PR и рекламы. Условия рыночных отношений требуют вводить должность заместителя директора по маркетингу.

Музейный менеджмент – комплексная интеллектуальная и хозяйственная деятельность, осуществляемая в целях эффективного использования ресурсного потенциала и факторов производства культурных благ, продуктов и услуг; составная часть управления музеем. Управление музеем в свою очередь есть регулирование взаимодействий внутри музея и создание условий для его функционирования во внешней среде в соответствии с требованием учредителей. Составными частями являются: менеджмент, управление коллекциями (фондами музея), управление программами, адресованными публике (экспозиционно-выставочная деятельность), образовательные программы, издания, культурно-просветительные мероприятия, деятельность по расширению музейной аудитории и обслуживанию посетителей, управление музейной недвижимостью и финансами [5. С.69].

Основными задачами музейного менеджмента в Узбекистане, являются формирование и модернизация природы управленческой деятельности; установление причинно-следственных связей в сфере управления людьми и бизнес-процессами; выявление факторов и создание условий повышения эффективности командной работы; разработка и реализация методов эффективного стратегического, тактического и оперативного управления; прогнозирование событий, разработка миссии, философии и целей организации; компиляция методов и технологий управления социальными системами.

Менеджмент как искусство раскрывается через следующие составляющие:

- организации – социально-технические системы, сложно описываемые и на этой основе затрудняющие эффективное однозначное прогнозирование, в которых менеджеру приходится иметь дело с высоким уровнем неопределенности и в разумных пределах доверять своей интуиции;
- люди, работающие в них, – главный фактор эффективности их функционирования, представляющий собой слабо формализуемый и прогнозируемый компонент реализации организационных целей, требующих формулировки в контексте корпоративных ценностей;
- практически научиться управлению можно лишь через деятельность, которую осуществляют люди, активизирующие личный управленческий талант, на основе которого сформирован индивидуальный стиль руководства;
- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем, поскольку предусмотреть все факторы достижения организацион-

ной цели не представляется возможным;

- понятие «правильного решения» в практике менеджмента не существует по определению: решение может быть разной степени эффективности в зависимости от: внешней ситуации, корпоративных ценностей, влияния лица, принимающего решения (ЛПР), объекта управления и др. [3. С.97].

Как отмечают некоторые исследователи, в частности, Г.Н.Новикова. [6. С.106] В.М. Чижиков, В.В Чижиков [5. С.28], арт-менеджмент является на сегодняшний момент одним из самых актуальных направлений коммерческой деятельности в сфере культуры и искусства. Известные исследователи современного менеджмента Е.И.Жданова, С.В.Иванов, Н.В.Кротова. С.Корнеева предлагают рассматривать арт-менеджмент как:

- управление различными видами искусства (выразительными и изобразительными);
- область знания, помогающую осуществлению руководства процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных);
- продвижение на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности специалистов

Все выше сказанное делает одними из важнейших факторов менеджерского искусства умение доверять своей интуиции и рискованность принятия решений любой сложности в соответствии с принятым уровнем компетенции и сформированной компетентностью [7].

Музейный менеджмент - это система знаний о теории и практике управления музеем и музейными сотрудниками. По хронологическому критерию выделяется стратегический, тактический и оперативный менеджмент. По аспектом управленческого труда - на общий (администрирование), производственно-технологический, человеческих ресурсов, коммерческо-финансовой, маркетинговый и др.

Основной постулат стратегического музейного менеджмента можно сформулировать так: выживание и развитие музея на длительную перспективу зависит от способности этого музея своевременно предвидеть изменения общественных запросов, потребительской мотивации и рыночной конъюнктуры и соответствующим образом адаптировать свою организационно-обслуживающую структуру и спектр номенклатуры музейного продукта.

Фонд развития культуры и искусства при Министерстве культуры РУз, совместно с Британским Советом и университетом Goldsmiths (Великобритания) начали долгосрочную программу по музейному менеджменту, который открылся пятидневным курсом в Государственном институте искусств и культуры Узбекистана с 17 по 21 декабря 2018 года.

Курс разработан с акцентом на совершенствование административной структуры музеев Узбекистана и повышения качества услуг для по-

сетителей. Программа курса была разработана по опыту музейного дела Великобритании. Она будет включать в себя изучение передовой международной практики музейного менеджмента, управление проектами, а также маркетинг и коммуникацию. По словам лекторов курса, при всем своем теоретическом формате, материал будет максимально «работающий» и применимый на практике.

Участниками курса являются специалисты музеев и ведомственных учреждений Узбекистана. Среди них представители: Государственного музея прикладного искусства Узбекистана, Государственного музея искусств имени И. В. Савицкого (Каракалпакстан), Дома-музея Айбека, Государственного музея искусств Республики Узбекистан, а также Фонда развития культуры и искусства при Министерстве культуры Узбекистана и Государственного института искусств и культуры Узбекистана.

Спикерами первого курса программы «Музейный менеджмент» стали ведущие специалисты в сфере культуры и музейного дела. Сильвия Лахав (Sylvia Lahav), преподаватель в Университете Goldsmiths в Департаменте творческого и культурного предпринимательства. (Великобритания). Имеет многолетний опыт в сфере музейного менеджмента. Читала лекции во Франции, Италии, Португалии, Словакии и Словении. Проводит курсы на тему: «Образование, интерпретация и общение в Художественном музее», основанный на ее более двадцати летнем опыте работы в пяти крупнейших музеях Лондона, таких как: Tate Britain, Tate Modern, the National Gallery, the National Portrait Gallery и The V&A. Имеет диплом в области образовательного искусства в Школе искусств им. Беа Шоу (Университет искусств).

Вирджиния Баттон (Virginia Button), директор школы искусств (Falmouth School of Art). Великобритания. Бывший хранитель в Британской галерее Тейт (Tate Britain). Опытный академический руководитель и менеджер, искусствовед, писатель, куратор, преподаватель и консультант. Область ее знаний и интересов: современное искусство, кураторство, художественное образование, местное и глобальное местоведение. Вирджиния добавит кураторский аспект в курс менеджмента музеев, а также расскажет об опыте управления и проведение больших культурных мероприятий.

Предварительное знакомство спикеров курса с музейной средой Узбекистана показало, что в стране есть большой потенциал для развития деятельности музеев и галерей, а также их роли в развитии туризма. В феврале 2019 года в Государственном институте искусств и культуры Узбекистана стартовал второй цикл долгосрочной программы по музейному менеджменту, организаторами которой выступили Фонд развития культуры и искусства при

Министерстве культуры Узбекистан, совместно с Британским Советом и университетом Goldsmiths (Великобритания).

Программа обучения была разработана по опыту музейного дела Великобритании, с учетом специфики музейного дела Узбекистана. Стоит отметить, что предварительное знакомство спикеров курса с музейной средой Узбекистана выявило, что в стране есть большой потенциал для развития деятельности музеев и галерей, а также их роли в развитии туризма.

В программе занятий изучение международной практики музейного менеджмента, управление проектами, а также маркетинг и коммуникацию. Основные темы, которые будут изучаться: Причины посещения музеев; Ожидания посетителей; Развитие восприятия аудитории; Выявление и понимание потенциальной аудитории и создание стратегии, ориентированной на рост аудитории; Важность компьютерных технологий, мероприятий, интерпретации, маркетинга, коммуникации. В рамках обучающего курса лекторы проводят презентации, основанные на текущих тематических исследованиях. Также проводятся индивидуальные и групповые упражнения, которые в дальнейшем слушатели смогут применить на практике в своей работе.

Спикерами второго курса выступили ведущие специалисты в сфере культуры и музейного дела. Одним из них был Джеральд Лидстон, директор Института творческого и культурного предпринимательства, Университета Goldsmiths (Лондон). Д-р Джеральд Лидстон разработчик магистерской программы «Администрирование в сфере искусств и культурная политика» и со-разработчик магистерских программ «Креативное и культурное предпринимательство» и «Культурная политика, отношения и дипломатия». Более двенадцати лет работал во Вьетнаме над созданием курса арт-менеджмента в Университете культуры Ханоя при финансовой поддержке Фонда Форда. Получил национальную медаль за вклад в развитие культуры Вьетнама. Был директором четырехгодичного проекта Министерства иностранных дел Великобритании British Know-How Fund в Словакии по созданию системы обучения арт-менеджменту. Еще одним спикером выступила Джерри Моррис, которая работает в сфере культуры Соединенного Королевства на протяжении 35 лет, выполняя проекты, связанные с изучением целевых аудиторий, для таких организаций как Галерея Тейт, Национальная галерея, Британский музей, Институт искусств Чикаго и многих других. Джерри является известным специалистом по разработке целевых аудиторий для музеев и галерей СК и зарубежных стран и занимает лидерские позиции в таких направлениях, как сегментация рынка, диверсификация и разработка целевых аудиторий.

Слушателями данного курса стали специалисты музеев и ведомственных учреждений Узбекистана: Государственного музея прикладного искусства Узбекистана, Государственного музея искусств имени И. В. Савицкого (Каракалпакстан), Государственного музея искусств Узбекистана, а также Фонда развития культуры и искусства при Министерстве культуры Республики Узбекистан и Государственного института искусств и культуры Узбекистана.

Время и современные музеи требуют руководителя нового типа. Музей - это учреждение культуры, учреждение, перед которым стоит задача сохранения, популяризации и передачи следующим поколениям нашего культурного наследия. Это обстоятельство всегда будет требовать от руководства музеев специфических профессиональных знаний по истории, археологии, искусствоведению, этнологии и культурологии. А вот второе высшее образование для полноценного руководства музеем должно охватывать изучение цикла базовых дисциплин по экономике, менеджменту, маркетингу, социологии и туризму [2. С.7].

В условиях общественной трансформации традиционных музейных ценностей и ориентиров деятельности менеджер узбекистанского музея в первую очередь должен быть стратегом. Современные общественно-нигилистические, финансово-ресурсные и рыночные вызовы требуют от него разработки четкой стратегии и политики существования музея на долгосрочную перспективу, координации его цели, выявление сильных и слабых сторон, оценки угроз и перспектив. Планирование в музейном деле, один из методов стратегии управления музеем, направленный на достижение прогнозируемых результатов в будущем. Заключается в выборе оптимальной альтернативы текущего и перспективного развития, формулирования целей и разработке перечня конкретных мер по их достижению. Основная задача планирования в условиях рыночной экономики – обеспечение долгосрочной конкурентоспособности, устойчивого положения музея. В музейном деле выделяют стратегическое планирование, связанное с определением оптимального варианта развития музея на основе изучения его положения в меняющемся мире, формулирование его миссии, определения стратегических целей и задач [1. С.27].

Первоочередные задачи музейного менеджмента сводятся к выработке такой политики музейной деятельности, общественной коммуникации и технологии гостевого сервиса, которая учитывала бы мотивы и ожидания потенциальных посетителей и развеивала негативные стереотипы и предубеждения широкой общественной аудитории.

Маркетинговое исследование рынка потребителей музейных услуг выявило следующую структуру мотивации общества.

В основном люди приходят в музей, чтобы:

- привести детей или друзей;
- провести время с другом или подружкой;
- отдохнуть в тишине музея;
- «подняться над повседневностью»;
- потому что им нравится здание, атмосфера, пространство музея;
- им интересна коллекция или выставка;
- потому что они туристы и стремятся узнавать что-то новое.

Причины, по которым люди не ходят в музеи и галереи:

- не владеют информацией о местонахождении музеев;
- не знают, что происходит в музеях;
- дискомфортно себя чувствуют, потому что не понимают искусства, стесняются этого и им не хочется там быть;
- деловые люди считают, что они очень заняты, у них не хватает времени, а в музее ничего нельзя посмотреть быстро;
- некоторые считают, что музеи не для них, потому что это дорогое удовольствие;
- посетители с детьми считают, что в музеях не любят детей, там очень строгие правила поведения и детям все время делают замечания;
- люди с инвалидностью не хотят, чтобы на них обращали излишнее внимание;
- молодые люди чувствуют себя невежественными и стесняются.

Музеи представляют следующий спектр услуг: экскурсии по выставкам, лекции, просмотр видеofilмов об изобразительном искусстве, выездные выставки и лекции, фото-видеосъемка в залах музея, музейно-образовательные программы для детско-юношеской аудитории, презентации, научно-практические конференции, семинары, культурно-массовые мероприятия и не только. Музейные уроки и лекции являются одной из перспективных форм работы со школьной аудиторией и организуется с целью приобретения учащимися знаний по определённой учебной программе или же с целью закрепления и углубления знаний, полученных на уроке в школе [4. С.72].

Дополнительные музейные услуги - это любые другие услуги, которые предоставляются работниками для удовлетворения спроса посетителей и потребует дополнительных усилий музея: доступ к фондам музейных собраний, научное консультирование, поставки справочной информации средствам масс-медиа (телевизионщикам, печати), проведения искусствоведческих и стоимостных экспертиз, реставрационные работы, организация аукционов, творческих вечеров и презентаций, воскресных школ этикета и культурологии для детей и подростков, сдача отдельных помещений в аренду другим субъектам рынка и др. [3. С.97].

Значение музейного дела для современного общества определяется, прежде всего, изменениями на рынке услуг в сфере культуры, которые формируют новые потребности и требуют привлечения новых специалистов. К музейной работе это имеет прямое отношение. Услуги в социально-культурной сфере создаются сегодня зачастую на основе принципа комплиментарности, т.е. дополнительности. На стыке нескольких сфер возможно создание и развитие новых услуг. Например, прекрасные возможности в развитии услуг дает соединение музея как традиционного социокультурного института со следующими направлениями:

- туризм;
- деятельность образовательных учреждений;
- досуговая сфера;
- торговля;
- информационные услуги;
- шоу-бизнес.

Итак, с изменениями современного общества меняются и музеи, которые наиболее полно отражают культурную ситуацию в мире. В прошлом веке отмечен переход от традиционных музеев к их новым формам. Главной характеристикой современных музеев стала их непостоянство. Они вынуждены все время меняться, чтобы быть актуальными и поддерживать свой новаторский статус. Традиционные музеи, наоборот, менее подвержены динамичным изменениям. В современной ситуации они оказались более инертными. Это привело к выявлению следующих отличий:

- современные музеи - эмоциональны, традиционные - рациональны;
- музеи отличаются планировкой, расположением залов и размещением экспозиций. В традиционных музеях прослеживается четкая структура, а в современных - свободная;
- традиционный музей делает акцент на монологе экспозиции, современный - на диалоге «экспозиция - посетитель»;
- в современном музее к организации экспозиции привлекается профессиональный проектировщик – дизайнер;
- музеи отличаются экспозиционным матери-

алом, который они демонстрируют. Музейный предмет, как и сам музей, тоже меняется. Наряду с традиционными экспонатами появляются необычные объекты и беспредметные явления. Условно их можно разделить на четыре типа:

- игровые (развлекательно-познавательные экспонаты);
- физические (свет, тени, цвет, звук, запахи, ощущения);
- информативные («информация» - как самый абстрактный и самый актуальный экспонат);
- предметные (современные технические достижения, дизайнерские вещи и предметы современной повседневной жизни или недалекого прошлого).

Сегодня проблема музейного менеджмента заключается в том, чтобы знать своих посетителей (покупателей, потребителей) и своих потенциальных партнеров (заказчиков, спонсоров). Это непременное условие социальной и экономической успешности музея, ступившего на путь разработки маркетинговых стратегий и технологий. Вместе с тем, это не означает, что вся деятельность музея будет идти только навстречу выраженным желаниям публики. Следовательно, сегодня специалистам музейного сервиса необходимо, прежде всего, использовать весь арсенал средств: знания, навыки профессионального общения, искусство, направленные на информирование потенциальной аудитории и рекламу музейного предложения. Главное, надо развеять у части населения различного рода предубеждения, связанные с устойчивыми представлениями о том, что музей – «устаревшее», «скучное» и «несовременное» учреждение культуры. Таким образом, я считаю, что современные инновационные технологии в музейном деле могут существенно расширить и качественно повысить качество музейного сервиса в целом и сформировать новые социокультурные потребности в музейных услугах у населения, в частности. А это требует в свою очередь подготовки высококлассных специалистов именно по социально-культурному сервису, которые могли бы по-новому организовать работу с посетителями музеев.

#### Список литературы

1. Арзамасцев В.П. О систематической структуре музейной экспозиции. – Москва: 1990.-С.397
2. Бестужев-Лада И.В., Озерная М. Музей в системе культуры. // Декоративное искусство, 1976, № 9. - С.7.
3. Дьячков А.Н. Социальные функции музея: споры о будущем. // Музееведение. На пути к музею XXI века./ Сб. научных трудов. – Москва: НИИ культуры, 1989. - С.96.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – Москва: Мысль. 1992 - 560с.
5. Лорд Барри, Лорд Гэйл Д. Менеджмент в музейном деле. – Москва: Экономика, 2002. - 390с.
6. Новикова Г.Н. Социо-культурные концепции управления в арт-менеджменте/ Г.Н. Новикова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2005.- № 2.
7. <http://www.nauki-online.ru/muzeevedenie/>