

В.Б. Ловак\*

## ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОГО МУЗЕЮ: ЗРОЗУМІТИ ТА ПІДГОТУВАТИСЯ

У статті розглядаються вектори розвитку сучасного музею та пов'язані з ними виклики для музейної спільноти, а також роль ВНЗів у підготовці кадрів, здатних ефективно реагувати на ці виклики.

**Ключові слова:** комунікація, інтерактивність, партисипація, музейний менеджмент, музейний маркетинг.

Основними складовими, які визначають розвиток сучасного музею, є комунікація, інтерактивність та партисипація. Кожна з трьох складових є гетерогенною, комплексною та багатовимірною. Вони виникли як наслідок трансформації музею. Сучасний музей розуміє себе не тільки як інституція для збирання, зберігання, вивчення, інтерпретації та експонування (традиційна, функціональна роль; орієнтація на об'єкт), а й як інституція для людей, що дає можливість насолоджуватися, пізнавати, навчатися через колекцію, яка зберігається саме для суспільства (цільова роль; орієнтація на людей) (Rentschler 2011, р.13).

Цей процес зміни самоусвідомлення музею у світі триває вже кілька десятиліть і порівняно недавно розпочався у середовищі українських музеїв. Трансформація самоусвідомлення пов'язана, головним чином, з неефективністю старої моделі, що вже не може задовольнити вибагливого відвідувача, який має величезний вибір можливостей і для навчання, і для пізнання, і для розваг. Музеї, маючи свої унікальні колекції, мають величезний потенціал і можуть в унікальний спосіб задовольняти дуже широкий спектр суспільних потреб. Але це неможливо без усвідомлення необхідності цих трансформаційних процесів та без опанування нових інструментів та методик, що є величезним викликом для музею. При цьому основні завдання музею (збирання, зберігання, вивчення, інтерпретації та експонування) і надалі залишаються у пріоритеті, тільки до них даються нові, які можна вирішувати, розвиваючи партисипативні практики, інтерактивність та комунікацію.

Комунікація включає широкий спектр компонентів, починаючи від різноманітних форм передачі інформації, комунікації між експонатом та публікою, взаємодії за до-

помогою різноманітних медійних форм і закінчуючи маркетинговою комунікацією та брендингом.

Останнім часом відбувається трансформація поняття «експозиція». Експозиція сприймається як комунікаційна форма, що використовує об'єкти, тексти, інші експонати як медіа. Різноманітні медіа і архітектура взаємно проникають один в одного, формуючи медіатеку. Виникає імерсивність, тобто глибоке занурення відвідувача в об'єкт.

Також одним з останніх трендів у світі є переформатування музейної експозиції на основі так званої «трансмедійної сценографії». «Мистецтво сценографії», на думку професора виставкового дизайну і сценографії Інституту дизайну і мистецтва Базеля Уве Р. Брюкнера (Uwe R. Brückner) – це драматургічний дизайн просторового розміщення, хореографія залів, контекстуалізація експонатів, встановлення діалогу реципієнта і об'єкта (Rainer, Kirmeier 2016, р. 11). Метою цього процесу є введення відвідувача у здивування, зачарування та захоплення, спонукання до роздумів та надання можливості іншого, глибшого погляду на реальність і на наш світ.

У багаторівневій комунікації, яку здійснює музей, особливої ваги набув музейний маркетинг. Маркетингові комунікації у музеї є загальноновизнаною світовою практикою, ефективність якої у світі давно не ставлять під сумнів. В Україні цей напрямок тільки починає розвиватися і часто сприймається досить скептично. Цей скепсис стосовно музейного маркетингу і менеджменту не є суто українською реакцією чи винаходом. Так, у німецькому просторі ще на початку 1990-х років англійське поняття «менеджмент» та «маркетинг» без зайвих роздумів перекла-

[vlowack@ukr.net](mailto:vlowack@ukr.net)

далися як «комерціалізація», «діснеєзація», «макдоналізація», але вже в середині 2000-х в Німеччині з'явилися університетські дипломи з музейного менеджменту (Dauschek 2016, р. 43), що свідчить про їх загальне визнання.

Маркетинг у музейній сфері у світі активно використовують більш ніж 15 років. Недовіра, через яку пройшов маркетинг, пов'язана, головним чином, з некоректною асоціацією маркетингу з комерціалізацією та з розумінням музею як неприбуткової установи, яка в жодному випадку не може мати дохід (заробляти гроші).

Тут слід відмітити кілька ключових моментів. По-перше, маркетинг – це концепція цілісного, ринково орієнтованого (а випадку музеїв – суспільно орієнтованого) управління організацією. По-друге, маркетинг неприбуткових організацій і музею, в тому числі, полягає у розумінні потреб і бажань споживача (відвідувача), у визначенні, в який спосіб їх можна задовольнити, у вмінні розширити коло тих, хто буде користуватися продуктом та у можливості налагодити взаємини із зацікавленими сторонами. «Некомерційний» характер діяльності музеїв не означає заборону на отримання прибутку, а лише накладає обмеження на його використання (Юрєнева 2007, с. 509). За українським законодавством *«доходи (прибутки) неприбуткової організації використовуються виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами»* (Борисова 2015, с. 11). Тобто, законодавством передбачається, що, так само як і інші неприбуткові організації, музей може генерувати і доходи, і прибуток. Але це не є основним завданням музею. Генерування доходів тільки допомагає музею виконувати його основні завдання.

Саме зазначені вище завдання маркетингу показують його «некомерційну» сутність, адже вони допомагають музею більш досконало виконувати свою соціальну функцію – задовольняти потреби конкретних відвідувачів і, як наслідок, служити суспільству. Тому маркетинг у музеї, так само як і маркетинг у будь-якій іншій культурній сфері – це ще і соціальна техніка, яка формує процес обміну між постачальниками культурних послуг (в більш вузькому сенсі цього слова) і споживачами. Таким чином, ці обмінні процеси впливають на соціальне життя суспільства в цілому, а також зокрема на культурні зв'язки (в ширшому сенсі) (Geyer 2008, р. 7). За своєю суттю маркетинг у музейній сфері – це процес обміну між тим, хто шукає товар чи послугу (досвід, ідею, місце, інформацію) та

тими, хто її може надати; тому музей повинен надати споживачеві таку унікальну і неповторну користь від візиту, яку було б складно отримати від інших музеїв та розважальних закладів (Котлер Н., Котлер Ф., Котлер В. 2010, с. 38).

При цьому важливо, що і маркетинг, і менеджмент передбачає ефективність та економічність, які в умовах обмеженого фінансування перетворюються на необхідні інструменти для забезпечення функціонування музею. Тому розширення спектру пропозиції музею, в тому числі, через музейні крамниці, кафе було зумовлено як бажанням задовольнити потреби відвідувачів, які все частіше сприймають їх як частину комплексного досвіду відвідання музею (Lockstone 2011, р. 66), так і необхідністю отримати додаткові джерела фінансування.

Маркетинг не дає готових рішень, він дає інструменти для вдалого прийняття рішень: *«Як і у «великій економіці», в музейному маркетингу не існує універсальних рецептів підвищення рентабельності діяльності музеїв. Але є цілий ряд понять і уявлень, що допомагають аналізувати ситуацію, зіставляти можливі варіанти розвитку, оцінювати їх і приймати стратегічно правильні рішення»* (Чернобай, Бриндза 2014, с. 17).

Оскільки використання маркетингового інструментарію забезпечило вдалу реалізацію відомих проєктів, музейний маркетинг став загальноприйнятою практикою. Хоча серед музейних спеціалістів є фахівці, які сприймають сучасні методи менеджменту та намагання відповідати викликам сучасної культури як загрозу музейній ідентичності (Фер 2016, с. 30), більшість не просто позитивно ставиться до маркетингу, а і розуміє його досить широко та об'ємно. За словами представників музеїв, які практично впроваджують музейний маркетинг в Україні, *«Буквально на наших очах відбулося свого роду подолання психологічного бар'єру щодо маркетингу взагалі і музейного маркетингу зокрема. Відбувся відхід від вузько комерційного, збутового розуміння його характеру і розширення поняття «маркетинг» до глобального рівня, до рівня нового стилю мислення, концепції впливу в рамках управління суспільними процесами»* (Чернобай, Бриндза 2014, с. 15).

Дивним чином маркетинг прийшов у музейну сферу через брендинг. Хоча брендинг є частиною маркетингу, все почалося не з бажання комплексно задовольнити потреби відвідувача і розуміння необхідності розбудови маркетингової стратегії, а з розвитку цілком конкретної марки (бренду). Брендинг пре-

зентує музей як марку, яка має стратегію, є центральною у створенні цінності для відвідувача, базується на культурі і стандартах та характеризується чіткою ідентичністю. Бренди означають обіцянки та зобов'язання, забезпечують орієнтацію та вирізняють продукти та послуги музею поміж інших. Бренди тільки починаються з логотипу та корпоративного дизайну. Ціллю бренду є створення музейної пропозиції в усій повноті її складових, які, починаючи від змісту і форми виставок, архітектури, заходів, реклами, концепту прибутковості, асортименту крамниці і закінчуючи манерою спілкування на музейній телефонній довідці узгоджуються і сприймаються як марка (Dauschek 2016, р. 48). Марка втілюється у поведінці та комунікації всього персоналу.

Одним з перших музеїв, який почав застосовувати брендинг, став Музей Гуггенхайма у Нью-Йорку. Внаслідок реалізації проекту Франка О. Гері з будівництва філіалу Музею Гуггенхайма в Більбао (Іспанія) виник так званий «Більбао-ефект». Музей, відкритий у 1997-му році, з оригінальним архітектурним дизайном, став центром паломництва туристів, які за перші три роки роботи музею залишили в Більбао понад 100 млн. євро лише регіональних податків. Музей Гуггенхайма в Більбао не тільки змінив ідентичність цілого міста, а й став суттєвим чинником подальшого розвитку брендингу у музейній сфері (Rainer, Kirmeier 2016, р. 9). На початку 2000-х років брендинг став складовою британського музею Тейт Модерн.

Протягом останніх років у Європі і світі менеджмент та маркетинг отримали визнання на рівні керівництва музею. Ці процеси, які передбачають більше, ніж просто стратегії покращення якості, іміджу, оцінювання, внутрішнього брендингу, ще не завершені і вимагають в час підвищених вимог відвідувачів до мистецьких і культурних інституцій інноваційних концепцій і компетентного втілення (Rainer, Kirmeier 2016, р. 9).

Попри те, що у всьому світі музеї розглядають себе через призму визначення ICOM – як неприбуткові установи, це не позбавляє їх відповідальності мислити економічно і генерувати фінансові надходження, які створюють матеріальну базу для подальшого розвитку самого музею. У 1999 році в Великобританії було введено індикатори результативності для британських національних музеїв. З більш ніж 300 можливих індикаторів було визначено 22 ключові (key performance indicators, KPI). Ці індикатори, більшість з яких були кількісними, але деякі і якісними, стали вихідним пунктом для отримання в подальшому дотацій від уряду. Серед таких кількісних показників є частка

власних фінансових надходжень у загальному бюджеті. Досягнення річних результатів у Великобританії і до сьогодні визначає розміри державних дотацій для музею (Dauschek 2016, р. 48). Тобто, державна фінансова підтримка державою музею залежить від того, наскільки музей сам активний і ефективний у залученні коштів. Але, крім кількісних фінансових показників є ще і якісні параметри, серед яких основні показники комунікаційної програми чи структура публіки. Вони показують, що на рівні з економічними аспектами, суспільні інтереси, які задовольняє музей, є ключовими для держави. При цьому, з введенням індикаторів ефективності, зросла роль досліджень публіки та оцінювання виставок, оскільки знання про профіль та інтереси відвідувачів, їх очікування та попередню підготовку є ключовими знаннями для менеджменту. І якщо раніше в Європі центральним було питання «Як нам досягти більшої кількості відвідувачів?», то сьогодні йдеться не скільки про кількість надходжень через відвідувачів, скільки про якість донесення та розбудову довготривалих відносин між відвідувачем та музеєм (Dauschek 2016, р. 48).

Інтерактивність передбачає не тільки залучення аналогових та електронних медій до самої експозиції музею, а і використання супутніх медій (сайт, блог, електронний додаток) як окремих форм. Тобто, музей функціонує як у класичній формі – off-line, так і on-line.

Електронні медіа у музейному контексті можна розділити на 3 групи. Першу групу складають медіа, через які музей спілкується з цільовими групами та аудиторіями (веб-сайт, віртуальний музей, соціальні мережі, такі як Twitter, Facebook, Pinterest, WhatsApp, Instagram, YouTube та інші). Друга група – це електронні інструменти для музейної роботи (наприклад, електронні архіви, програми для проектного менеджменту тощо). Третю групу складають медіа, які транслюють та унаочнюють зміст. До них належать медійні станції (наприклад, для перегляду відео чи прослуховування аудіотекстів), мобільні прилади, аудіо та медіа гіди. Електронні медіа можуть підвищити привабливість експозиції, надати їй додаткової цінності через розширення представленого змісту, емоційне звернення, залученість відвідувачів, акценти в ритмі рецепції, вид комунікацій та взаємодії або через розважальну складову (Döring 2016, р. 85). При цьому диджиталізація (переведення інформації у цифрову форму) у культурному менеджменті важлива не тільки для обміну інформацією, але й більшою мірою для створення мережі учасників, для подальшого розвитку ідей, залучення у про-

цес установ, які не належать до культурної сфери (Föhl, Glogner-Pilz 2017, p. 134).

Партисипація як якісно новий, ґрунтовний підхід до роботи з аудиторією, була запроваджена у музеї куратором, а згодом директором Музею мистецтва та історії Санта-Круз Ніною Саймон (Nina Simon). Ніна Саймон у своїх книгах «Партисипативний музей» (The Participatory Museum) (2010) та «Мистецтво значимості» (The Art of Relevance) (2016), а також у блозі Museum 2.0, який вона заснувала та вела протягом 2006-2019 років, представляє та осмислює партисипативні практики у музеї.

Ніна Саймон визначає партисипативний музей як місце, де відвідувачі можуть творити та поширювати контент, а також об'єднуватися один з одним навколо нього. Тобто, якщо у традиційному музеї установа надає контент, то у партисипативному музеї установа забезпечує платформу, на базі якої відбувається двосторонній обмін.

Після Ніни Саймон концепт музейної партисипації набув широкого поширення на всіх континентах. Партисипативний підхід розширює розуміння та функцію музею: *«Суть музейного партисипативного проекту полягає в тому, щоб музейна колекція на основі спільної пам'яті створювала зв'язки між людьми, інститутами, поняттями, концепціями, смислами. Культура участі – це те, що вимагає часу і великої кількості зусиль від музейних співробітників, робота, яка по суті своїй спрямована на суспільну терапію, на те, щоб збільшувати толерантність, розвивати здатність людей приймати іншу думку та жити у складному світі, який протішим уже не стане»* (Агапова 2016, с.78).

Серед прикладів партисипації є і електронний додаток (App) Бруклінського музею «ASK Brooklyn Museum». Його можна безкоштовно завантажити на свій смартфон та під час перебування у музеї задавати питання і отримувати відповіді від експертів у реальному часі. Цей електронний додаток не тільки дозволяє відвідувачам розвивати власні електронні додатки і, скажімо, розміщувати фотографії експонатів у соціальних мережах, а і є частиною великого проекту AIP (Applications Programming Interface), який передбачає, що відвідувачі беруть участь у розробці продукту. Це дозволяє відвідувачам не тільки завантажувати фотографії експонатів або використовувати зображення в своїх власних онлайн-постах, а й відтворювати їх по-новому (re-create) і винайти заново (re-invent), щоб сформувати нове мистецтво зі старих предметів (New Territory for Art), що, по

суті, показує, як відвідувачі розвивають далі саму виставку (Rainer, Kirmeier 2016, p. 8)

Через систему зворотної відповіді на сайті музею, відвідувачі могли і покращити сам електронний додаток. Крім відповідей, відвідувачі отримували рекомендації щодо подальшого відвідання музею. Загалом, цей додаток працює у напрямку розробки індивідуальної пропозиції для конкретного відвідувача, який стає співтворцем продукту.

Партисипація означає не тільки різноманітні форми активного залучення відвідувачів на всіх стадіях підготовки та «споживання» музейного «продукту», а і виставковий дизайн, і дослідження відвідувачів, і оцінку виставок. Дослідження відвідувачів міститься на стику двох складових: з одного боку, це невід'ємна частина маркетингу, а з іншого боку, вони стосуються партисипативних практик.

Дослідження відвідувачів у музейній сфері виникли близько 1970 року – до цього часу практично не існувало збору даних щодо кількості відвідувачів та їхньої поведінки. З того часу у світі напрацьовано цілий пласт кількісних та якісних досліджень, які охоплюють найрізноманітніші аспекти, пов'язані з відвідувачами. І хоча практично неможливо встановити, як відвідання музею впливає на особистість конкретного індивіда, результати довготривалого дослідження впливу відвідувань музею та музейних пропозицій, проведеного у Музеї американського мистецтва Уїтні (Whitney Museum of American Art), вказують, що музейна партисипація може призводити до стійкої заангажованості в мистецтво і культуру і мати вплив на формування особистості та посилення ідентичності (Rainer, Kirmeier 2016, p. 10).

Протягом останніх 20 років зросла не тільки кількість досліджень у музейній сфері, а і їх тематична різноманітність, серед яких, зокрема, питання використання електронних медіа, концепції втілення інноваційних маркетингових компаній. Девід Андерсон (David Anderson), генеральний директор Національного музею Уельса (National Museum Wales), розглядаючи трансформаційний процес музею ХХІ століття, акцентує на партисипації, пов'язаній зі зворотнім зв'язком у конкретних локальних умовах. Андерсон підкреслює необхідний розвиток пропозицій формального та неформального навчання для того, щоб перетворити музеї на центри креативності та локального прогресу (Rainer, Kirmeier 2016, p. 11).

Для реалізації власних завдань в сучасних складних і мінливих умовах відповідно до світових тенденцій (комунікація, інтерактивність, партисипація) музей потребує ква-

ліфікованих співробітників. Сьогодні музейні співробітники повинні володіти не тільки фундаментальними знаннями щодо роботи з колекцією – збирання, зберігання, вивчення, інтерпретації та експонування, а і цілою низкою нових компетенцій. Широка міждисциплінарна орієнтація, а саме ґрунтовне вивчення таких предметів, як музейний менеджмент, музейний маркетинг, соціологія, проектний менеджмент стануть дуже вагомим і практичним додатком для інтеграції музею в розгалужену мережу інституцій, які задовольняють навчальні, пізнавальні, рекреаційні та інші потреби сучасної людини.

Набуття в рамках університетської освіти практичних навичок комунікації, риторики, технік презентацій допоможе сучасним музейним фахівцям не лише ефективніше залучати відвідувачів, а й більш фахово здійснювати наукову та виставкову роботу, а також контекстуалізацію та інтерпретацію як окремих об'єктів, так і колекції загалом.

Оскільки в Україні практично відсутні наукові дослідження у музейній галузі, саме

ВНЗи можуть об'єднати музеєзнавців та соціологів і започаткувати розробку цього вкрай необхідного для музейної сфери напрямку.

Крім цього, ефективність освіти у музейній галузі в час неймовірної динаміки ідей, інструментів та трендів може забезпечити тільки міцна інтегрованість в актуальну музейну практику. Вона передбачає реалізацію у рамках навчання разом з музеями спільних проектів, спрямованих на вирішення актуальних завдань конкретного музею. Також важливо отримувати інформацію про сучасні проблеми та здобутки від музею з перших рук, тобто запрошувати керівників та співробітників музеїв для регулярного спілкування та для аналізу успішних музейних кейсів як іноземних, так і вітчизняних музеїв. Музейна галузь дуже чутлива до всього, що її підсилює. І якщо музеї будуть бачити високу фахову підготовку молодих спеціалістів, здатних реагувати на сучасні запити, це буде формувати посилений попит на освіту у напрямку музеєзнавства.

## ЛІТЕРАТУРА:

- Агапова, Д. 2016. Музейна комунікація в душі культури участі. В: Грубріна Ю., Морозова Л., Пилипчук Т. та ін. (уп.). *Культ чи культура: учасницькі практики в музеях*. К: Видавець Чередниченко А.М., с. 66-98.
- Борисова, Т. 2015. *Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика*. Тернопіль: Астон.
- Котлер, Н., Котлер, Ф., Котлер, В. 2010. *Музейний маркетинг і стратегія: формування місії, залучення публіки, збільшення доходів і ресурсів*. К: ВД «Стилос».
- Фер, М. 2016. Партисипація як засіб від музейної деменції. В: Грубріна, Ю., Морозова, Л., Пилипчук, Т. та ін. (уп.). *Культ чи культура: учасницькі практики в музеях*. К: Видавець Чередниченко А.М., с. 18-41.
- Чернобай, Ю. М., Бриндза, В. О. 2014. Проект стратегії збалансованого розвитку музею. 2014. *Наукові записки Державного природознавчого музею*, 30, с. 3-22.
- Юрєнева, Т. 2007. *Музееведение: Учебник для высшей школы*. М: Академический Проект.
- Dauschek, A. 2016. Museumsmanagement als Aufgabe zwischen Ökonomie und kultureller Praxis – ein Rückblick. In: Wenrich, R., Kirmeier, J. (Hrsg.). *Kommunikation, Interaktion und Partizipation: Kunst – und Kulturvermittlung im Museum am Beginn des 21. Jahrhunderts*. München: kopaed, S. 43-51.
- Döring, J. 2016. Digitale Exponate – ein neues Medium. In: Wenrich, R., Kirmeier, J. (Hrsg.). *Kommunikation, Interaktion und Partizipation: Kunst – und Kulturvermittlung im Museum am Beginn des 21. Jahrhunderts*. München: kopaed, S. 85-93.
- Geyer, H. 2008. Kulturbezug des Kulturmarketing. In: Geyer, H., Manschwetus, U. 2008. *Kulturmarketing*. München, Wien: Oldenbourg Verlag, S. 3-12.
- Föhl, P., Glogner-Pilz, P. 2017. *Kulturmanagement als Wissenschaft: Grundlagen – Entwicklungen – Perspektiven. Einführung für Studium und Praxis*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Lockstone, L. 2011. Major case study: Shape shifters – the role and function of modern museum. In: *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. New York: Routledge, p. 61-68.
- New Territory for Art: From the iPhone to the Brooklyn Museum [online]. Режим доступу: [https://www.aandbscotland.org.uk/uploads/research/New\\_Territory\\_for\\_Art\\_-\\_iphone\\_to\\_Brooklyn\\_Museum.pdf](https://www.aandbscotland.org.uk/uploads/research/New_Territory_for_Art_-_iphone_to_Brooklyn_Museum.pdf). Единбург: Arts & Business Scotland. [Дата звернення 16 жовтня 2019].
- Rainer, W., Kirmeier, J. 2016. Kommunikation, Interaktion und Partizipation als Koordinaten der Kunst – und Kulturvermittlung im Museum am Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Wenrich, R., Kirmeier, J. (Hrsg.). *Kommunikation, Interaktion und Partizipation: Kunst – und Kulturvermittlung im Museum am Beginn des 21. Jahrhunderts*. München: kopaed, S. 7-16.
- Rentschler, R. 2011. Museum Marketing: no longer a dirty word. In: Rentschler, R., Hede, A. 2011. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. New York: Routledge, p. 12-20.



## REFERENCES:

- Ahapova, D. 2016. Muzeina komunikatsiia v dusi kultury uchasti. V: Hrubrina, Yu., Morozova, L., Pylypchuk, T. ta in. (up.). *Kult chy kultura: uchasnytski praktyky v muzeiakh*. K: Vydavets Cherednychenko A.M., s. 66-98. (in Ukrainian)
- Borysova, T. 2015. *Marketynh nekomertsiiynykh orhanizatsii u rozrizi sfer diialnosti: teoriia i praktyka*. Ternopil: Aston. (in Ukrainian)
- Kotler, N., Kotler, F., Kotler, V. 2010. *Muzeinyi marketynh i stratehiia: formuvannia misii, zaluchennia publiky, zbilshennia dokhodiv i resursiv*. K: VD «Stylos». (in Ukrainian)
- Fer, M. 2016. Partysypatsiia yak zasib vid muzeinoi dementsii. V: Hrubrina, Yu., Morozova, L., Pylypchuk, T. ta in. (up.). *Kult chy kultura: uchasnytski praktyky v muzeiakh*. K: Vydavets Cherednychenko A.M., s. 18-41. (in Ukrainian)
- Chernobai, Yu. M., Bryndza, V. O. 2014. Proekt stratehii zbalansovanoho rozvytku muzeiu. 2014. *Naukovi zapysky Derzhavnoho pryrodoznavchoho muzeiu*, 30, s. 3-22. (in Ukrainian)
- Iureneva T. 2007. *Muzeevedenie: Uchebnik dlia vysshei shkoly*. M: Akademicheskii Proekt. (in Russian)
- Dauschek, A. 2016. Museumsmanagement als Aufgabe zwischen Ökonomie und kultereller Praxis – ein Rückblick. In: Wenrich, R., Kirmeier, J. (Hrsg.). *Kommunikation, Interaktion und Partizipation: Kunst – und Kulturvermittlung im Museum am Beginn des 21. Jahrhunderts*. München: kopaed, S. 43-51.
- Döring, J. 2016. Digitale Exponate – ein neues Medium. In: Wenrich, R., Kirmeier, J. (Hrsg.). *Kommunikation, Interaktion und Partizipation: Kunst – und Kulturvermittlung im Museum am Beginn des 21. Jahrhunderts*. München: kopaed, S. 85-93.
- Geyer, H. 2008. Kulturbezug des Kulturmarketing. In: Geyer, H., Manschwetus, U. 2008. *Kulturmarketing*. München, Wien: Oldenbourg Verlag, S. 3-12.
- Föhl, P., Glogner-Pilz, P. 2017. *Kulturmanagement als Wissenschaft: Grundlagen – Entwicklungen – Perspektiven. Einführung für Studium und Praxis*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Lockstone, L. 2011. Major case study: Shape shifters – the role and function of modern museum. In: *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. New York: Routledge, p. 61-68.
- New Territory for Art: From the iPhone to the Brooklyn Museum [online]. Режим доступу: [https://www.aandbscotland.org.uk/uploads/research/New\\_Territory\\_for\\_Art\\_-\\_iphone\\_to\\_Brooklyn\\_Museum.pdf](https://www.aandbscotland.org.uk/uploads/research/New_Territory_for_Art_-_iphone_to_Brooklyn_Museum.pdf). Единбург: Arts & Business Scotland. [Дата звернення 16 жовтня 2019].
- Rainer, W., Kirmeier, J. 2016. Kommunikation, Interaktion und Partizipation als Koordinaten der Kunst – und Kulturvermittlung im Museum am Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Wenrich, R., Kirmeier, J. (Hrsg.). *Kommunikation, Interaktion und Partizipation: Kunst – und Kulturvermittlung im Museum am Beginn des 21. Jahrhunderts*. München: kopaed, S. 7-16.
- Rentschler, R. 2011. Museum Marketing: no longer a dirty word. In: Rentschler, R., Hede, A. 2011. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. New York: Routledge, p. 12-20.

**Lowack Viktoria B.**

## CHALLENGES FOR THE MODERN MUSEUM: HOW TO UNDERSTAND AND PREPARE

The main components that determine the development of a modern museum are communication, interaction and participation. Each of them is heterogeneous, complex and multidimensional.

Communication includes a wide range of components, beginning with various forms of information transfer, communication between the exponent and the audience, interaction through various media forms and ending with marketing communication and branding. Interaction involves not only the involvement of analogue and electronic media in the exposition of the museum, but also the use of related media (website, blog, apps) as separate forms interaction. In other words, the modern museum functions both in the classical off-line mode as well as on-line. Participation is not only about various ways of active involvement of visitors at all phases of preparation and “consumption” of a museum’s “product”, but also about exhibition design, visitor research and evaluation of exhibitions.

To be capable to implement its own individual goals in today’s challenging and quickly changing environment and in accordance with global trends (communication, interactivity and partisanship), a museum needs qualified staff. Today museum’s staff is required not only to possess fundamental knowledge about the work with the collection - collection, preservation, research, interpretation and exhibition, but also needs to have a number of new competences, including communication, marketing and project management skills. Therefore, the effective education of modern museum specialists requires thorough theoretical training as well as broad interdisciplinary orientation and integration into the actual museum practice.

**Keywords:** *communication, interactivity, participation, museum management, museum marketing.*