

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Особливості управління закладом сфери культури Історико-
культурним комплексом «Запорізька Січ»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0739-зокс-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Матвеева О.О

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

2

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Матвеева Олена Олександрівна _____

1. Тема роботи «Особливості управління закладом сфери культури Історико-культурним комплексом «Запорізька Січ» _____

керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № _____ 664-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2020 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ СФЕРИ КУЛЬТУРИ _____

2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КУЛЬТУРИ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИМ КОМПЛЕКСОМ «ЗАПОРІЗЬКА СІЧ» _____

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КУЛЬТУРИ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИМ КОМПЛЕКСОМ «ЗАПОРІЗЬКА СІЧ» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

12 таблиць

16 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

(підпис)

О.О. Матвєєва

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Є.В. Маказан

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Одним із наймогутніших засобів пізнання історії свого народу і, водночас, розвитку свідомості сучасної людини є культура. При цьому саме завдяки культурі в умовах глобалізації та інформаційних війн кожна нація має можливість зберегти власну національну ідентичність. Отже, питання розвитку закладів культури, а саме історико-культурних комплексів сьогодні є особливо актуальним.

Тема: «Особливості управління закладом сфери культури Історико-культурним комплексом «Запорізька Січ» в умовах сучасних викликів і загроз, є дуже актуальна в наш час.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в вдосконаленні управління закладом сфери культури Історико-культурним комплексом «Запорізька Січ» за допомогою впровадження музейних комунікацій та інформаційних технологій.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є особливості управління закладом сфери культури Історико-культурним комплексом «Запорізька Січ».

Предметом дослідження є вдосконалення управління закладом сфери культури для подальшого покращення та розвитку.

ЗАКЛАД КУЛЬТУРИ, МУЗЕЙ, УПРАВЛІННЯ, ІСТОРИЧНА СПАДЩИНА, КОМУНІКАЦІЇ, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

ABSTRACT

One of the most powerful means of knowing the history of one's people and, at the same time, the development of the consciousness of modern man is culture. At the same time, thanks to culture in the conditions of globalization and information wars, every nation has the opportunity to preserve its own national identity. Thus, the issue of development of cultural institutions, namely historical and cultural complexes is especially relevant today.

The topic: "Peculiarities of managing a cultural institution Historical and cultural complex" Zaporozhian Sich" in the face of modern challenges and threats, is very relevant today.

The purpose of the qualification work is to identify the features of the management of the cultural institution of the Historical and Cultural Complex " Zaporozhian Sich " through the introduction of museum communications and information technology.

The object of the qualification work is the peculiarities of the management of the cultural institution of the Historical and Cultural Complex " Zaporozhian Sich".

The subject of the research is to improve the management of a cultural institution for further improvement and development.

CULTURAL INSTITUTION, MUSEUM, MANAGEMENT, HISTORICAL HERITAGE, COMMUNICATIONS, INFORMATION TECHNOLOGIES

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ СФЕРИ КУЛЬТУРИ	10
1.1 Теоретичні аспекти специфіки менеджменту в закладах культури	10
1.2 Основні форми комунікації з аудиторією закладу культури.....	16
1.3 Моделі і технології управління діяльністю закладів культури музеїв просто неба («Open-air museums»).....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КУЛЬТУРИ ІСТОРИКО- КУЛЬТУРНИМ КОМПЛЕКСОМ «ЗАПОРІЗЬКА СІЧ».....	26
2.1 Історія створення, розвитку та структура Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» як складової Національного заповідника «Хортиця».....	26
2.2 Аналіз управління внутрішнім середовищем закладу культури Історико- культурного комплексу «Запорізька Січ».....	42
2.3 Аналіз управління зовнішнім середовищем закладу культури Історико- культурного комплексу «Запорізька Січ».....	69
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КУЛЬТУРИ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИМ КОМПЛЕКСОМ «ЗАПОРІЗЬКА СІЧ» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ.....	61
3.1 Вплив пандемії коронавірусу COVID-19 на управління звкладом культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ».....	61
3.2 Впровадження музейних комунікацій та інформаційних технологій як засобів вдосконалення управління закладом культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ».....	63
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	96
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	100

ВСТУП

Сучасний стан економічного, суспільно-політичного, соціального та культурного розвитку суспільства зумовлює необхідність трансформаційних змін в моделях і технологіях управління діяльністю всіх традиційних закладів культури, зважаючи на зміну тієї ролі і місця, які вони посідають в оновлених умовах життєдіяльності кожної людини.

В контексті цих процесів характерні зрушення спостерігаються і в роботі музеїв, що все виразніше перетворюються із суто скарбниць мистецької, етнографічної, історичної та культурної спадщини людства на центри соціально-культурної діяльності.

Функціонуючі в Україні музеї просто неба включають як великі архітектурно-художні комплекси, так і окремі локальні експозиції під відкритим небом. Тематична спрямованість їх диференціюється залежно від цілей і завдань кожного з них, особливостей етнічної специфіки представленої території.

Сучасний досвід функціонування музеїв просто неба переконує, що за своїм структурно-змістовим наповненням вони є інноваційними за своєю суттю. Це — унікальні історико-культурні комплекси, що спроможні інтегрувати зусилля сім'ї, школи, громадських організацій, культурно-мистецьких об'єднань і спрямовувати їх на реалізацію рекреативного, розвиваючого, морального, естетичного потенціалу дозвілля, на формування духовної спільності родини, зміцнення сімейних цінностей і традицій.

Зокрема, Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» — це узагальнений образ козацьких укріплень з детальним відтворенням влаштування козацьких січей, які існували у XVI-XVIII ст.

Розбудова сучасних форм і технологій організації діяльності історико-культурних комплексів відбувається в загальному просторі закладів культури, що здійснює передачу культурного досвіду через особливий управлінський процес в умовах сучасних загроз і викликів.

Інформаційні технології привнесуть в діяльність заклада культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» такі нововведення, як оцифровка музейних фондів і створення автоматизованих інформаційних систем. Оцифровка позначає переведення зображення музейного предмету або архітектурного об'єкта в цифровий вигляд, придатний для запису на електронні носії.

Застосування інформаційних технологій закладом сфери культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» виконують наступні завдання яквирішення яких актуально як для нинішнього, так і для майбутніх поколінь:

- зберігання інформації;
- створення електронних баз даних - електронного каталогу з повним описом і зображенням предмета (включаючи, де необхідно, 3D-зображення);
- передача інформації;
- позиціонування музею як зберігача та експозиціонера відповідних колекцій;
- формування комунікаційного простору закладу культури.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є заклад сфери культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вдосконалення управління закладом сфери культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ».

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності закладом сфери культури.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 71 сторінка, перелік посилань включає 52 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ СФЕРИ КУЛЬТУРИ

1.1 Теоретичні аспекти специфіки менеджменту в закладах культури

Одним із наймогутніших засобів пізнання історії свого народу і, водночас, розвитку свідомості сучасної людини є культура. При цьому саме завдяки культурі в умовах глобалізації та інформаційних війн кожна нація має можливість зберегти власну національну ідентичність.

Користуючись системним підходом, можна побачити всю сукупність внутрішніх і зовнішніх зв'язків закладів культури та на підставі цілісної картини цих зв'язків змалювати специфічні риси менеджменту в цій сфері.

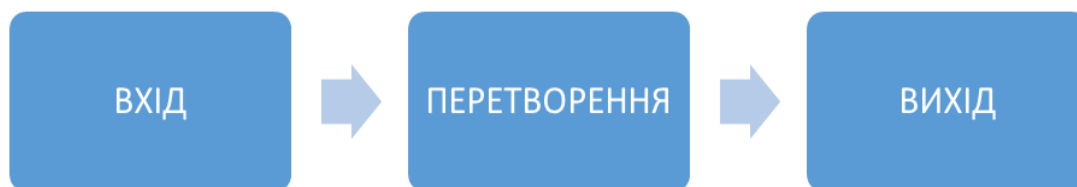


Рисунок 1.1 – Три процеса на яких ґрунтується існування системи менеджменту у закладах культури

Відповідно до системного підходу аналіз діяльності системи починається з дослідження параметрів продукту на "виході", потім досліджується процес "вхід", і після цього - процес "перетворення". Простежимо зміст цих процесів в закладі культури.

"Вихід". Продукт діяльності закладу культури, одержуваний на "виході" з системи, відноситься до категорії "культурні блага".

Благо - "це те, що містить в собі певний позитивний сенс" [1]. Всі трактування поняття "благо" зводяться до його тотожності з добром, користю. Культурні блага тісно співвідносяться з поняттям вищих благ, оскільки

пов'язані "з з'ясуванням сенсу буття і людського існування як вищого блага", а також із задоволенням потреб пізнання, спілкування і творчої самореалізації.

До культурних благ відносять: матеріальну і нематеріальну культурну спадщину, його збереження в музейних, архівних та бібліотечних фондах і представлення суспільству.

Культурна спадщина - сукупність предметів, явищ і творів, що мають історичну та культурну цінність. Культурна спадщина включає в себе матеріальну культурну спадщину (будівлі та споруди, зразки інженерних, технічних рішень, містобудівні об'єкти, пам'ятки промислової архітектури, історичні та культурні ландшафти, археологічні пам'ятники, монументи, скульптурні пам'ятники, меморіальні споруди тощо, твори образотворчого, прикладного та народного мистецтва, документи, книги, фотографії - всі предмети матеріального світу, що зберігають уявлення про особливості життя людей в минулі епохи) і нематеріальну культурну спадщину (мови і діалекти, традиції, звичаї та вірування, фольклор, традиційні уклади життя і уявлення про будову світу народів, народностей, етнічних груп, музичне, театральне, кінематографічне спадщина, створена в країні унікальна система підготовки творчих кадрів) [2].

Збереження культурної спадщини - забезпечення фізичної схоронності об'єктів матеріальної культурної спадщини, збирання, документування та вивчення об'єктів нематеріальної культурної спадщини, залучення в культурний і науковий обіг об'єктів культурної спадщини.

З масштабу впливу на суспільство результатів діяльності культурних інститутів (якими є установи культури і мистецтва) випливає як категоричний імператив долженствующий масштаб доступності цих результатів для всього суспільства. Цей імператив диктує безкоштовність культурних благ для населення або незначну ціну на них.

Чим більшу загальну цінність має культурний продукт, тим з більшою підставою він повинен потрапляти в категорію безкоштовних.

Чим меншу загальну цінність має культурний продукт (наприклад, суто розважального характеру) - тим більше підстав брати за нього гроші.

Ступінь цінності культурного продукту визначається ступенем його необхідності для виконання надзавдання (місії) культури: виховання гармонійно розвиненої особистості.

Таким чином, ми бачимо, що місія (надзавдання) організацій культури і мистецтва виключає появу у них прибутки, тобто їх діяльність носить принципово некомерційний характер.

"Вхід". Проаналізуємо параметри "входу" в систему – організацію закладів культури.

Велика частина закладів культури і мистецтва є державними і муніципальними установами. В силу важливої державної місії, яка на них покладена, і некомерційного характеру їх діяльності держава бере на себе значну частину їх фінансування [5].

Розглянемо зарубіжні теорії, які аргументують необхідність державної підтримки культури.

Існує кілька наукових теорій, які аргументують необхідність державної підтримки культури. Це різні наукові підходи, що проливають світло на особливу природу культурних благ, внаслідок чого сфера культури не може стати повноцінним учасником ринкових відносин. Мова йде про "хвороби цін" (У. Баумоль), необхідності виправлений і я провалів ринку (Б. Фрей), про віднесення результатів культурної діяльності до категорії меріторних благ (Р. Масгрейв) [2].

Держава бере на себе також часткове фінансування недержавних закладів культури, якщо вони виконують державне завдання.

Окрім фінансової підтримки, держава забезпечує заклади культури і мистецтва матеріальними ресурсами у вигляді нерухомості та іншого цінного майна, яке, залишаючись власністю держави, передається установам в оперативне розпорядження.

На державному забезпеченні перебувають освітні установи (система вищих і середніх спеціальних навчальних закладів), що готують фахівців у сфері культури і мистецтва.

Таким чином, на "вході" організація-система отримує від держави безоплатно фінансові, матеріальні та кадрові ресурси.

Ще одним джерелом фінансування є дохід від власної діяльності, який складається з грошей, виручених від продажу квитків, і від дозволеної підприємницької діяльності (доходи від сувенірних магазинів, буфетів і кафе на території установи культури, від оренди приміщень, експертних та консультативних послуг і т. п.).

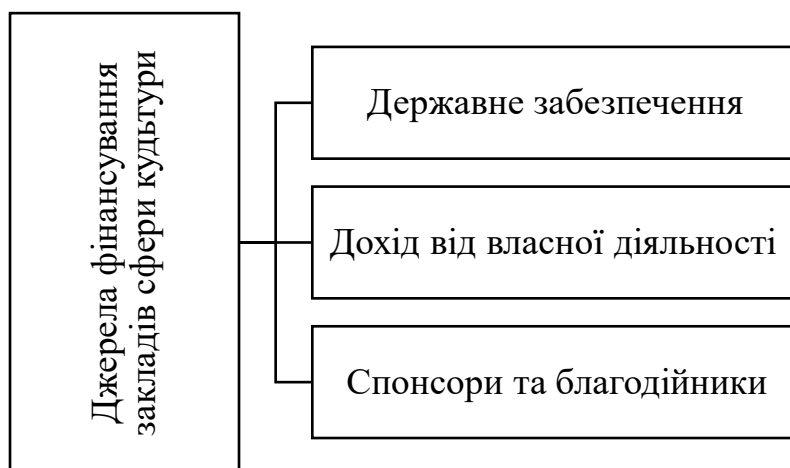


Рисунок 1.2 – Джерела фінансування закладів сфери культури

І нарешті, третім джерелом фінансування (і іноді матеріальних ресурсів) є спонсори та благодійники. Спонсори дають установі культури гроші в обмін на рекламні послуги (це входить в їхні витрати на просування власної продукції та іміджу). Благодійники (меценати) підтримують культуру і мистецтво безоплатно. Це джерело доходів не є постійною величиною. Його розміри і регулярність найчастіше прямо пов'язані зі ступенем популярності установи культури [9].

Зазвичай розміри державних субсидій становлять 70-80% від усіх фінансових джерел установи.

"Перетворення". Життєздатність установи культури в першу чергу залежить від якісного стану його культурного ядра, будь то художній колектив, як в виконавських мистецтвах, або фонд культурної спадщини, як в музеях і бібліотеках. Творчий потенціал цього ядра - головна пружина

діяльності всієї організації. Чим цінніше це ядро - тим вагомішим його репутація і тим більше шансів у менеджера забезпечити своєму закладу стійке положення у зовнішньому середовищі.

Найвища концентрація творчо-виробничого процесу в його культурному ядрі простежується в виконавських мистецтвах. Артист поєднує в собі:

- кадровий ресурс: він виконавець, учасник виробничого процесу;
- творчий ресурс: його талант, професіоналізм (володіння своїм тілом, голосом, всім психофізичним апаратом у комплексі);
- матеріальний ресурс: сама його тіло, обличчя, голос;
- нарешті, готовий продукт: твір його мистецтва невіддільне від нього самого.

Творчий колектив є головним виробничим підрозділом такої організації, і управління ним вимагає і організаторських знань і здібностей, і таланту психолога і вихователя, і володіння специфікою професії. Керівник, відповідальний за творчий колектив, як правило, не займається іншими організаційно-виробничими питаннями. Зазвичай ця посада називається "художній керівник" (арт-менеджер). Рештою діяльністю організації керує директор. Обидві посади панують кожна у своїй сфері. Складність полягає в порушенні принципу єдиноначальності, що, як показує практика, здатна породжувати конфлікти. Для нормального функціонування необхідно добровільне негласне підпорядкування одного з них іншому [11].

Таким чином, конфліктність закладена в саму організаційну структуру установи мистецтва. Благополучно минути конфлікти вдається при високій культурі взаємин, побудованої на повазі і всецілої відданості своїй справі.

У процесі "перетворення" беруть участь первинний і вторинний комплекси продуктивних сил.

Стратегічні цілі закладів культури і мистецтва відповідають характеру "продукту", виробленого ними. А так як цей продукт - культурні блага - має цінність для всього суспільства, то і стратегічні цілі теж мають загальний характер. Наприклад:

- розвинути любов до читання;
- розвинути інтерес до творів української класики та світової літератури;
- розвинути інтерес і любов до рідної мови;
- задовольняти пізнавальні потреби молоді в галузі науки, техніки, мистецтва і т. п.;
- задовольняти потреби творчої самореалізації молоді в галузі науки, техніки, мистецтва і т. п.;
- розвинути інтерес до усної народної творчості, пісенної народної творчості;
- розвинути інтерес до народних промислів і ремесел;
- розвинути інтерес до історії країни, краю, міста, села, сім'ї;
- виховати повагу до людей старшого віку;
- виховати любов до праці;
- виховати любов до своєї Батьківщини, свого міста, села [14].

Характер "продукту" закладів культури і мистецтва визначає і характер головних ресурсів - це нематеріальні ресурси:

- суспільно цінні ідеї;
- талант;
- колективність;
- працю;
- соціальне партнерство та ін.

Головні ресурси і головний творчо-виробничий процес, спрямований на досягнення стратегічних цілей, є первинним комплексом продуктивних сил закладів культури.

Матеріально-технічні ресурси, весь комплекс організаційно адміністративних, господарсько-технічних, маркетингових, фінансових та інших підрозділів є вторинними, так як є обслуговуючими по відношенню до творчо-виробничому процесу.

Координаційна роль менеджменту закладів культури полягає в тому, щоб зберігати правильний баланс продуктивних сил, тобто щоб вторинний

комплекс продуктивних сил не виявився вищим первинного, щоб вторинні цілі не затуляли первинні. На жаль, в реальності такі випадки нерідкі, і вони сильно заважають ефективності спільної роботи, народжують дух бюрократизму, обертаються втратами ланцюгових творчих кадрів [19].

Керівник повинен тонко відчувати настрій свого закладу вчасно помічати перекис цінностей в колективі і засобами, доступними йому, виправляти його. Тут не можна не сказати, що найкращим профілактичним засобом проти появи ціннісних перекосів є приклад самого керівника, його вольові та ділові якості, весь морально-етичний склад його особистості.

1.2 Основні форми комунікації з аудиторією закладу культури

Спілкування з потенційною аудиторією закладу культури відбувається на стадії попередньої комунікації. Цю роботу ведуть маркетологи і фахівці в області культурно-освітньої діяльності, головним чином музейні працівники.

Адресатами інформаційно-методичних та довідкових матеріалів потенційні відвідувачі закладів культури. Для них готуються:

- інформаційні бюлетені про виставки, колекціях, екскурсіях;
- короткі анотації;
- довідкові видання, присвячені музейним експозиціям і програмам роботи з аудиторією;
- матеріали, згруповані по одній темі;
- методичні видання для клубної роботи, що включають розробки музейних занять, сценарії свят та ін.

У західних країнах музеї широко практикують залучення шкільного вчителя на стадії попередньої комунікації в музей, з тим щоб підготувати його до самостійного проведення музейного заняття зі своїми учнями в стінах музею.

Комунікація фахівців в області культурно-освітньої діяльності (екскурсоводів та музейних працівників) з реальною аудиторією здійснюється

за допомогою різних методів і форм - як усередині експозиційного простору, так і поза ним.

Екскурсія - традиційна форма презентації експозиції, покликана здійснювати взаємодію з аудиторією. Повна (оглядова) і часткова (тематична) екскурсії проводяться сьогодні з використанням різних методичних прийомів з метою надання їм інтерактивного характеру, тобто залучення відвідувачів в діалог, в активний пізнавальний процес: це екскурсії-дослідження, екскурсії-вікторини, екскурсії-ігри, театралізовані екскурсії та інші [29].

Майстер-класи як спосіб музеєфікації технологій традиційних ремесел, гри на старовинних народних музичних інструментах і т.д. є одночасно і способом утримання своєї музейної аудиторії, гарантом її вірності музею, і способом розширення аудиторії.

Поза експозиційного простору культурно-освітня діяльність музею має такі форми:

- лекції, консультації, як традиційні, так і інноваційні, з використанням рольових ігор, театралізації і т.п. ;
- музейні заняття для дітей і дорослих (навчальні, розвиваючі, ігрові, семінарського типу);

Новими, нетрадиційними для музею формами спілкування з аудиторією стали такі явища, як спектаклі, концерти, виконувані запрошеними професіоналами в стінах музею.

Музейний інтер'єр, акустика старовинних залів допомагають відтворенню історичного правдоподібності, сприяють автентичності звучання старовинних музичних інструментів. У подібному союзі мистецтв криються великі потенційні можливості для співпраці різноманітних колективів та організацій у сфері культури, в тому числі і в питанні розширення аудиторії.

Дефіле, бали, танцювальні вечори покликані відтворити атмосферу минулої епохи, дати можливість любителям і професіоналам продемонструвати свою майстерність, викликати інтерес до історичного танцю, уявляючи цим видом мистецтва молоду аудиторію, нарешті, створити середовище для спілкування людей один з одним.

Клуби - простору неформального спілкування, що об'єднують любителів музею. Тут встановлюються міжособистісні контакти, відбуваються дискусії, обмін думками. Клубна середу виявляється продуктивною для народження ідей і проектів, волонтерських ініціатив і т.д.

Літературні і музичні вечори відрізняються від вистав і концертів вільною атмосферою спілкування музикантів, поетів, письменників з публікою, тут можливі чаювання і т.п.

Фестивалі - наймасштабніший за кількістю учасників і глядачів свято, в якому представлені професійні або аматорські виконавські колективи, окремі артисти, письменники, поети. Фестивалі присвячені одній загальній темі, пов'язаної з діяльністю музею.

Музейні акції - "сукупність музейних заходів, які найчастіше пов'язані з відкриттям та функціонуванням нової експозиції або виставки. Останнім часом при проведенні музейних акцій використовуються різні інноваційні форми: хепенінг, перформанс, а також інші варіанти організації музейного дійства, заснованого на технології інтерактивності".

Конкурси (вікторини, олімпіади) - заходи, спрямовані безпосередньо на стимулювання пізнавальної активності аудиторії, особливо дітей і підлітків. Важливими елементами конкурсу є визначення переможця та вручення призів.

Історичні реконструкції - історичні рольові ігри, в яких відтворюються знамениті баталії та інші історичні події. Підготовка учасників до ігор включає вивчення історичних матеріалів, виготовлення історично достовірних костюмів, зброї, обладунків [32].

Вибір форм комунікації з аудиторією і широта їх використання залежать від стратегічної програми музею, її місії, а також від реальних здібностей, амбіцій і мотивацій співробітників музею, що відповідають за культурно-освітню діяльність музею, тобто від екскурсоводів та музейних працівників.

Музейні фахівці з культурно-освітній роботі відзначають, що "музейний працівник як автор кінцевого продукту далеко не завжди здатний довести його до бажаної кондиції ... Традиційні музейні екскурсії раніше широко поширені, хоча для дитячої аудиторії ця форма менш всіх продуктивна, а музейний

працівник далеко не завжди здатний проявити себе як учасник діалогу або організатор дискусії в музеї, чого чекають від нього учасники комунікації, зокрема діти " [27].

Для директора музею (як і будь-якого іншого установи) важливо тверезо оцінювати роботу своїх співробітників. Провали і недоробки є сигналом, що вимагає проаналізувати ситуацію. Якщо причиною поганої ефективності роботи є недостатня мотивація, необхідно розглянути можливість підвищення цієї мотивації економічними чи організаційними засобами. Якщо фахівцеві не вистачає знань, то, можливо, підвищення його кваліфікації на спеціальних курсах вирішить проблему. Коли людина професійно непридатна (що розглядається як останній варіант), то доводиться шукати їй заміну. У випадку з музейним працівником потрібно мати на увазі дві обставини. По-перше, педагог не по професії, а за покликанням - велика рідкість, і якщо музею пощастило і він має справжнього професіонала, то цією людиною треба дорожити і створювати йому найсприятливіший режим роботи. По-друге, музейні працівники далеко не завжди мають можливість участі в проектуванні експозиції і змушені "оживляти" вже готовий продукт. Цю ситуацію треба докорінно змінювати. Адже музейний працівник - сполучна ланка між музеєм і відвідувачем. Перебуваючи з відвідувачем в безпосередньому контакті, він як ніякий інший фахівець знає і відчуває його потреби. Не враховувати його досвід, в той час як весь світ бореться за свою аудиторію, щонайменше недалекоглядно.

Перспективним напрямком є робота з індивідуальним відвідувачем. На жаль, музеї приділяють недостатню увагу цій частині аудиторії, в той час як саме індивідуальні відвідувачі утворюють найвідданішу музею публіку, з них формуються "Клуби друзів" музею: "Вітчизняний музей схильний звертатися головним чином до колективу, ігноруючи людини, малі групи, перш всього сім'ю, дуже слабо використовуючи, наприклад, ексклюзивні екскурсії "[3].

Також безумовно перспективний напрямок пов'язано з впровадженням в екскурсійні програми мультимедійних технологій (подання колекцій на

сайтах музеїв), проведення онлайн- відеоконференцій для тих груп населення, які не можуть прийти в музей.

1.3 Моделі і технології управління діяльністю закладів культури музеїв просто неба («Open-air museums»)

Сучасний стан економічного, суспільно-політичного, соціального та культурного розвитку суспільства зумовлює необхідність трансформаційних змін в моделях і технологіях управління діяльністю всіх традиційних закладів культури, зважаючи на зміну тієї ролі і місця, які вони посідають в оновлених умовах життєдіяльності кожної людини.

В контексті цих процесів характерні зрушення спостерігаються і в роботі музеїв, що все виразніше перетворюються із суто скарбниць мистецької, етнографічної, історичної та культурної спадщини людства на центри соціально-культурної, в тому числі і освітньо-виховної діяльності.

Розбудова сучасних форм і технологій організації діяльності історико-культурних комплексів відбувається в загальному просторі закладів культури — міждисциплінарної науки, що здійснює передачу культурного досвіду на основі міждисциплінарного та полікультурного підходів через педагогічний процес в умовах музейного середовища [16].

Сутність музейної педагогіки полягає в опануванні музейною реальністю у її педагогічному аспекті, в здатності пробуджувати інтерес до пізнання світового мистецтва і культури народів світу через музей та його колекції, у вихованні дбайливого ставлення до музейних пам'яток як до частини культури, у формуванні розуміння єдності природи і культури, традицій і культурних надбань конкретного етносу, у розвитку духовних, інформаційних, пізнавальних та комунікативних інтересів та потреб конкретної особистості та відновленні, наповненні новим емоційним змістом міжособистісної взаємодії між окремими індивідами.

В контексті антропоцентричної парадигми культурно-просвітницької діяльності, збереження культурологічних здобутків, духовних цінностей,

моральних традицій задля формування і вдосконалення кожної особистості, нової питомої ваги набувають музеї просто неба («Open-air museums»).

Саме в них можна найбільш образно й історично достовірно відтворити в комплексі архітектуру та побут колишньої Запорізької Січі, продемонструвати господарську діяльність населення, яке жило, працювало і творило у тогочасних умовах.

Думку про створення такого типу музею вперше висунув наприкінці ХУІІІст. швейцарський вчений Чарльз Болстен. Але тільки сто років по тому у 1867р. у Норвегії на спеціально виділену ділянку біля Осло було перевезено декілька селянських осель і церкву. У 1891р. за ініціативою шведського вченого Артура Газеліуса, на горбистій місцевості, так званому Скансені, палкі прихильники старовини законсервували кілька давніх споруд і таким чином поклали початок новій формі музеїв — всесвітньо відомим «скансенам».

Вже через кілька років музеї під відкритим небом відкрилися у Норвегії (18897р.), Данії (1901р.), Естонії (1909р.), Латвії (1924р.). В них були відтворені селянські житла і господарські будівлі, майстерні ремісників і споруди загального використання.

З того часу створенню музеїв просто неба приділяється велика увага у багатьох країнах світу. Так сьогодні на різних континентах діє вже понад 600 музеїв під відкритим небом [27].

Основна мета і завдання при створенні та функціонуванні музеїв під відкритим небом полягає в:

- збереженні найцікавіших автентичних пам'яток архітектури;
- створенні умов для вільного доступу до цих будівель широких верств населення, підвищення їхнього культурного рівня;
- показі у комплексі національної народної культури і архітектури, предметів побуту, знарядь праці, ужиткового мистецтва, тобто створенні моделі середовища, ландшафті;
- допомозі відродження народних ремесел і проведенню фольклорних свят;

- сприянні індустрії туризму;
- вирішенні наукових проблем, пов'язаних з пошуком, збором, вивченням, реставрацією експонатів.

Функціонуючі в Україні музеї просто неба включають як великі архітектурно-художні комплекси, так і окремі локальні експозиції під відкритим небом. Тематична спрямованість їх диференціюється залежно від цілей і завдань кожного з них, особливостей етнічної специфіки представленої території.

Зокрема, Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» – це узагальнений образ козацьких укріплень с детальним відтворенням влаштування козацьких січей, які існували у XVI-XVIII ст.

Складається Січ з двох частин:

- Малого кіша – торгового та ремісничого передмістя;
- Великого кіша - козацького гарнізону.

Усе містечко захищають фортифікаційні укріплення – рів, вал з гостроколом, оборонні вежі.

Спеціальні експозиції розповідають про традиційні промисли Запорозьких козаків, головним з яких було рибальство, а також про козацький побут.

Центральною спорудою Січі є діюча Церква Покрови Пресвятої Богородиці, у якій проводяться традиційні богослужіння, обряди вінчання та хрестини.

На території комплексу працює гурт «Січові козаки», які займаються постановкою вистав з реконструкції присвячених військовому мистецтву запорожців та проводять майстер-класи із володіння козацькою зброєю [20].

Піднесення інтересу до народної творчості — цілком закономірне явище, яке зумовлене новими соціальними умовами побуту — існуванням традиційного мистецтва в системі сучасної культури, а також інтенсивним розвитком художньої самодіяльності.

Звернення нині до фольклорних форм творчості — це процес розвитку сучасної культури, який неможливий без освоєння того великого культурного

досвіду, що містить у собі фольклор. Сьогодні активний інтерес до останнього отримує дістає практичне втілення у формах художньої самодіяльності: оглядах, конкурсах, фестивалях, у повсякденній сфері впровадження і розвитку сімейної обрядовості, у діяльності художніх професійних колективів, у творчості композиторів і письменників.

Таблиця 1.1 – Функції сімейного дозвілля та їх реалізація музеями просто неба

Назва функції	Реалізація функції
Компенсаторна	Реалізується як в прогулянках територією музею, так і завдяки сімейній участі у різноманітних святах, обрядах, ярмарках тощо;
Рекреативно-оздоровча	Відвідування музею просто неба, як правило, передбачає декілька годин пішохідної екскурсії територією музею, що знаходиться у лісопарковій зоні міста або за його межами;
Культурно-просвітницька	Розробка програм «Екскурсія без екскурсовода» дає можливість кожній родині, з одного боку, самостійно, без втручання екскурсовода і порушення моделі внутрішнього сімейного спілкування знайомитись з музейними експонатами, з іншого, вступати у колективний пізнавальний процес, розвиваючи інтуїцію, фантазію, уяву;
Комунікативна	В музеї просто неба існують нетипові для інших типів музеїв можливості спілкування: тут можна спілкуватись, обговорювати побачене, ділитись враженнями, навіть співати і голосно кричати під час свят і обрядів, з іншого боку просторова дислокація не спричиняє комунікативного пере навантаження;
Екологічна	Українські музеї просто неба характеризують унікальні зібрання рослинного світу а також особливі періоди (весняний, осінній), коли відвідування музеїв є найпривабливішим, саме тут в колі сім'ї стає можливим і реальним усвідомлення екологічної культури як частки світосприйняття особистості;
Соціальна	Оскільки музеї просто неба є популярними серед різних верств населення, а проведення різноманітних свят, днів міста, фольклорних фестивалів, конкурсів народних майстрів, ярмарків є природовідповідним менталітету українського народу, й відповідає тезі про те, що сучасне дозвілля стало символом самоутвердження, самовиразу окремої особистості, зміцнення та підсилення сімейних цінностей та традицій;
Економічна	Говорячи про збільшення обсягу вільного часу, мусимо зазначити, що музеї просто неба ще далеко не повністю реалізують свої можливості створення різноманітних форм організації дозвілля, які, безперечно, забезпечували б постійний прибуток.

Важливою властивістю музеїв просто неба є наявність видовищного елемента. Перенасиченість опосередкованими формами спілкування, як

відзначають дослідники, породжує в наш час повернення до традиційних форм спілкування.

Специфіка музеїв під відкритим небом полягає в тому, що в них існують широкі можливості безпосереднього неформального спілкування під час організації в них змагань, обрядів, виступів фольклорних колективів, що, водночас, складає одну з причин популярності цих музеїв серед різноманітних верств населення.

В організації сімейного дозвілля музеї під відкритим небом користуються неабиякою популярністю, хоча, зважимо на те, що повністю потенціал цих культурно-просвітніх установ ще ні в яким мірі не можна вважати реалізованим — внаслідок багатьох причин: економічних, організаційних, матеріальних, методичних тощо [34].

Сучасний досвід функціонування музеїв просто неба переконує, що за своїм структурно-змістовим наповненням вони є інноваційними за своєю суттю. Це — унікальні соціально-культурні педагогічні комплекси, що спроможні інтегрувати зусилля сім'ї, школи, громадських організацій, культурно-мистецьких об'єднань і спрямовувати їх на реалізацію рекреативного, розвиваючого, морального, естетичного потенціалу дозвілля, на формування духовної спільності родини, зміцнення сімейних цінностей і традицій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КУЛЬТУРИ ІСТОРИКО- КУЛЬТУРНИМ КОМПЛЕКСОМ «ЗАПОРІЗЬКА СІЧ»

2.1 Історія створення, розвитку та структура Істико-культурного комплексу «Запорізька Січ» як складової Національного заповідника «Хортиця»

Станом на 1 січня 2020 р. у Запорізькій області діють 25 музейних закладів (23 з них комунальні), в тому числі музеї 2-х національних заповідників. В них зберігається 410,6 тис. предметів основного фонду. Щороку ці заклади відвідують близько 600 тис. осіб, проводиться понад 12 тис. екскурсій і 300 виставок.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності музеїв Запорізької області за 2015 -2019 рр..

	2015	2016	2017	2018	2019	2015/2019
Предметів основного фонду	384301	393883	400409	405448	410614	+26313
Надійшло протягом року	9779	7296	6526	5039	5166	-4613
Експонувалося протягом року	51995	53551	54780	59738	60137	+8142
Відвідувачів (тис. чол.)	535,1	686,5	694,6	639,3	669	+133,9
Кількість екскурсій	10081	12544	13205	12993	12439	+2358
Кількість виставок	263	298	305	326	312	+49
Кількість працівників/н/с	445/162	466/146	468/149	469/151	461/135	+16/-27
Платні послуги (тис. грн.)	2128,6	2895,7	3118,6	4142,7	2602,1	+473,5

Аналізуючи вищенаведені дані можна констатувати, що у порівнянні з 2015 роком у музеях і заповідниках області збільшилась кількість предметів основного фонду на 26313 одиниць збереження. Значна кількість предметів надійшла у 2015-2017 роках, коли низка підприємств з різних причин вимушена була ліквідувати свої музеї на громадських засадах і передати їх фонди до комунальних музеїв [28].

Протягом 2015-2019 років просліджувалася тенденція збільшення кількості відвідувачів, екскурсій, виставок, платних послуг, наданих музейними закладами. Лівову частку у збільшенні цих показників бере Національний заповідник «Хортиця», який зорієнтований у більшій мірі на вітчизняних та іноземних відвідувачів.

Хортиця – найбільший острів на Дніпрі площею у 23,5 кв. км (довжина 12,5 км, ширина – до 3-х км). Розташований він між двома унікальними природними комплексами – порогами Дніпра, затопленими під час будівництва Дніпровської ГЕС, та плавнями Великого луку Запорозького.

На Хортиці в мініатюрі представлені зразки усіх ландшафтних зон півдня України – це плавневі ліси та луки, справжні та петрофітні степи, скелясті відслоєння гранітів, балки, нагорні діброви, висячі болота, озерні комплекси.

Тому у 1965 році на Хортиці створюється історико-культурний заповідник, який у 1993 році отримує статус Національного. За останні роки відвідуваність туристичних об'єктів заповідника зростає майже на 80%, і у 2019-му році перевищила позначку у 250 000 чоловік [20].



Рисунок 2.3 – Атракції Національного заповідника «Хортиця»

Загальна територія історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» сягає трьох гектарів. Місцем її розташування стало мальовниче північно-

східне узбережжя Хортиці, з якого відкривається чудовий краєвид на греблю Дніпрогесу, скелі та острови, що нагадують колишні грізні дніпровські пороги.



Рисунок 2.4 – Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» Національного заповідника «Хортиця»

Навколо комплексу споруджені захисні фортифікаційні укріплення, що складаються з оперізувального Січ високого валу, глибокого рову і огорожі у вигляді дерев'яного частоколу. По периметру частоколу знаходиться три вежі — в'їзна вежа з південного боку, де знаходиться центральний вхід в комплекс, мала вежа — в східній частині Коша, звідки відкривається вид на Дніпро, і вежа-дзвіниця, яка знаходиться на кордоні Коша і передмістя.

Комплекс розділяється на дві частини: більша — Внутрішній Кіш [14 об'єктів] та менша — Зовнішній/Передмістя [7 об'єктів]. Центральний вхід в комплекс приведе вас у Внутрішній Кіш.

Праворуч від входу знаходиться пороховий льох, далі зліва направо — січова школа і два куреня. В центрі архітектурного ансамблю Внутрішнього Кошу знаходиться центральна площа — Січовий Майдан, окрасою якого є трибанна церква Покрови Пресвятої Богородиці, побудована в стилі українського бароко. Це — найпомітніше, високе і велике спорудження на Січі.

Із західного боку від церкви знаходиться курінь, Військова скарбниця, Будинок кошового і Канцелярія. Зі східного боку Майдану вздовж частоколу розташувалися Пушкарня, Курінна скарбниця, і три козацькі курені. На території Коша можна побачити козацькі гармати, вози та інші предмети побуту та життя козаків.



Рисунок 2.5 – Структура архітектурного ансамблю Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ»

На Січі можна відвідати багато приміщень, щоб ознайомитися з видами інтер'єру і предметами побуту тих часів. З високою точністю відтворено інтер'єр Військової Канцелярії, Будинок Кошового. Також відкритий для відвідування і виставковий зал «Традиційні промисли запорожців», де наочно представлені такі промисли, як рибальство, землеробство, тут же можна побачити предмети побуту чумаків. Заходячи в одне з приміщень, ви поринете в атмосферу козацької доби, і зможете відчутти присутність духу історії [20].

Спорудження Внутрішнього Коша:

- Укріплення.

В Історико-культурному комплексі «Запорозька Січ» побудовані: вал висотою 3,5 м, рів глибиною 3,5 м, шириною 3,5 м. Частокіл зроблений з дуба-кругляка товщиною 0,2 м — з палей, щільно підігнаних по вертикалі. Висота палей 3 м. У верхній частині вони мають загострені кінці, нижня частина просмолена і закопана в землю. В частокілв два ряди бійниць, через кожні 30-40 м — гнізда для установки фортечних гармат.

На території комплексу відтворені три вежі: В'їзна, Вежа-дзвіниця і Вежа над Дніпром.

- Січовий майдан

Центральне місце на Січі — Січовий Майдан, який був зоною проведення громадських зібрань, військових Рад і релігійних свят. Діаметр майдану в ІКК «Запорозька Січ» 50 м.

- Січова церква

Архітектурно-композиційною домінантою Внутрішнього Коша є дерев'яна церква. Крім демонстрації інтер'єру, церква призначена для функціонування в дні великих релігійних свят, які були найбільш шанованими козацтвом: Різдво Христове, Богоявлення, Великдень, Трійця, Покрова Пресвятої Богородиці — храмове свято запорозьких козаків.

- Будинок кошового

Будинок кошового — січовий об'єкт, призначення якого — демонстрація того, яким було приміщення кошового отамана. Являє собою наземну, зрубну трикамерну будівлю з розмірами: довжина — 12,8 м, ширина — 5,7 м, висота — 2,5 м. Будинок кошового використовується як експозиційний об'єкт.

- Військова канцелярія

Військова канцелярія — січовий об'єкт, призначений для зберігання документів поточного діловодства та проживання військового писаря. Побудована як прямокутне зрубне спорудження, з ганком перед входом. Скарбниці.

Військова скарбниця — січовий об'єкт, призначений для зберігання грошей, військових клейнодів. Вона виконувала роль арсеналу, де зберігалося цінне вогнепальну зброю і бойові припаси. Побудована у вигляді наземної,

прямокутної в плані будівлі зі стінами, зрубаними з дубових брусів на дубових підставах, які покладені на кам'яний фундамент. Військова і курінна скарбниця використовуються як рекреаційні об'єкти.

- Пушкарня.

Пушкарня — січковий об'єкт, призначений для зберігання військової артилерії і утримання злочинців. Побудова пушкарню у вигляді наземного, срубного, однокамерного, прямокутного в плані приміщення. Дах чотирьохскатний, критий гонтом. Пушкарня використовується як експозиційний об'єкт. Пороховий льох — січковий об'єкт, призначений «для збереження до артилерії підлягаючих потреб і пороху».

Січова школа.

За своєю архітектурно-конструктивної характеристиці це був звичайний козацький курінь — невелика, прямокутна в плані будівля, яку могли відрізнити від інших споруд двір і ганок. Будівля січової школи — у вигляді зрубного, тридольного, прямокутного в плані приміщення, розміри якого становлять: довжина — 13 м, ширина — 6 м, висота — 2,5 м. Січова школа використовується як рекреаційний об'єкт.

- Січові курені.

Січові об'єкти, призначення яких — бути приміщенням для рядових козаків. Курінь № 1 (по типу куреня Базавлуцької Січі) — відтворений як однокамерна напівземлянка зі сходами на вході або вузьким входом-коридорчиком. Курінь № 2 (по типу Кам'янської Січі) — відтворений як стовпова напівземлянка з входом-сіньми, двосхилим дахом, критим очеретом.

Приміщення використовується як лекційний зал.

Друга частина Січі — Зовнішній Кіш, або Передмістя, складається з невеликого майданчика, на якому розташувалися Грецький Дім (готель), Корчма, Кузня, Гончарня. Тут можна побачити багато цікавого і навіть взяти участь в житті козацького містечка.

Спорудження Зовнішнього Коша/Передмістя.

Корчма.

За планом розділена на дві половини. Середня частина, яка відповідає сінням, використовується як заїзд. У лівій стіні прорубані двері в готель, який займає половину будівлі і складається з двох приміщень (кімнат для гостей). Праву половину будівлі займає житло корчмаря і обідній зал. Приміщення освітлюються за допомогою вікон: два на головному фасаді, і одне — на бічному. До підлоги сторони кімнати господаря прибудований комору. Корчму використовується як рекреаційний об'єкт.

Гончарня.

Житло-майстерня гончара історично мало турлучну конструкцію, тобто складалося з вертикально вкопаних по кутах і уздовж стін стовпів, до яких кріпилися жердини, переплетені хмизом і обмазані глиною. Освітлювалася майстерня через скляні шибки круглої форми. Гончарня використовується як рекреаційний об'єкт.

Кузня.

Ковальське ремесло було досить поширене на Січі. Кузню будували подалі від житлових і господарських споруд з матеріалу, традиційного для даного регіону. Кузня використовується як рекреаційний об'єкт.

Грецький дім.

«Грецькі доми» виконували ті ж функції, що і заїжджі двори. Відтворений «грецький дім» за аналогією з корчмою, але, виходячи з функціонального призначення, споруда має більше елементів обрамлення і якісного інтер'єру. «Грецький дім» використовується як рекреаційний об'єкт.

Екскурсія територією Історико-культурного комплексу «Запорозька Січ» дасть змогу побачити відтворений образ столиці Вольностей Війська Запорозького Низового. Ви відвідаєте житло та господарські будівлі степових лицарів, дізнаєтесь про побут та звичаї запорожців, відчуєте дух козацької доби.

Ще на початку ХХ століття на Хортиці налічувалось 129 курганів різних історичних епох. До наших днів вціліло лише 28. Розташовувалися кургани кількома групами на узбіччі шляху, що колись проходив Хортицею у середній, підвищеній її частині. Наприкінці 2005 року, в найвищій точці острова, з якої

відкривається чудовий краєвид, розпочалося облаштування туристично-меморіального комплексу «Скіфський стан» («Зорова Могила») (рис.2.6).



Рисунок 2.6 – Скіфський стан Національного заповідника «Хортиця»

На території Святилища (рис.2.7) у великій кількості сконцентрувалися археологічні об'єкти різних часів – курганні і безкурганні поховальні комплекси, численні кам'яні культові споруди, стародавні поселення і городища.



Рисунок 2.7 – Святилища Національного заповідника «Хортиця»

Все це ще раз підтверджує духовне, сакральне призначення острова Хортиця – це був своєрідний духовний центр, який об'єднав в собі різні епохи, народності і культури. Серед найвідоміших культових споруд Хортиці

комплекс кромлехів доби енеоліту, святилище-обсерваторія, святилище доби бронзи, святилище Каракайка, комплекс ямної культури Генералка 2.

В даний час археологами проводяться розкопки на о. Байда, продовжується робота на пам'ятці Генералка 2, досліджується друга частина святилища Каракайка.



Рисунок 2.8 – Дендропарк та "Хортицький лабіринт" Національного заповідника «Хортиця»

«Хортицький лабіринт» (рис.2.8) знаходиться у північно-західній частині острова. Це своєрідна паркова зона, утворена мережею перехресних алей з різних видів рослинності, що відображено у назвах: Дубова, Кленова, Тамариксова, Липова, Горіхова, Кательпова, Караганова алеї з мальовничими деревинно-чагарниковими композиціями.

Дендропарк. Парк гармонійно розташувався поруч з мальовничою балкою Ганнівка, а з його оглядових майданчиків можна милуватися краєвидами Нового русла Дніпра. Дендропарк на Хортиці унікальний не лише завдяки розмаїттю видів рослин, але й вишуканості їх композицій. Саме тому він чудовий в усі пори року, щоразу відкриває свої нові грані та дивує сезонною зміною свого вигляду.

Екскурсії по парковим зонам будуть цікаві як знавцям рослин та дерев, так і пересічному громадянину. Крім того це гарна можливість зробити яскраві фото, адже в різні пори роки природа тут грає всіма барвами кольорів.



Рисунок 2.9 – Музейний простір Національного заповідника «Хортиця»

Оглядова площа музею та примузейна територія (рис.2.9) стали майданчиком для офіційних та культурних заходів. Тут проводяться присяги ліцеїстів, поліції, військовослужбовців. Саме з покрівлі музею 14 жовтня було проголошено державним святом – Днем захисника України. Тут грають оркестри та театри. Проводяться зустрічі та майстер-класи. Щорічно фестиваль документального кіно збирає тут сотні людей на покази документалістики.

Неподалік є також майдан “Козацьке коло”- тут традиційно проводиться масштабний фестиваль “Покрова на Хортиці”, який збирає тисячі мешканців та туристів. Також на “козацькому колі” проводяться інші масові заходи, тімблдінг, нічні перформанси.

Примузейний простір облаштований інфраструктурою: автомобільні стоянки, велопрокат, кафе та кав`ярні.



Рисунок 2.10 – “Музей судноплавства” Національного заповідника «Хортиця»

Офіційного статусу музею “Музей судноплавства” (рис.2.10) поки що не має. Але в майбутньому він стане єдиним в Україні Музеєм судноплавства та суднобудівництва. Таких музеїв є лише декілька в Європі. Приміщення, де зберігаються човни є одночасно також і реставраційним ангаром, де човни проходять обробку, консервацію та реставрацію.

Сьогодні у відвідувачів є можливість побачити на власні очі та доторкнутись до унікальної колекції козацьких човнів та якорів, аналогів яких немає в світі.

Тут можна дізнатись про Козацький човен 1736-1739 рр., Дніпровську дюбель-шлюпку 1737 р., Бригантину 1736-1739 рр. – військові судна XVIII століття, Байдак XIX століття – вантажне судно, човен-довбанку тощо. А також на вас чекає найбільша колекція якорів в Україні, яка налічує близько сотні експонатів. Найдавніші з них датуються X століттям.

На захоплюючій екскурсії відвідувачі зможуть дізнатись про історію створення козацького флоту, про конструкції кораблів та їх призначення, навіть про консервацію та реставрацію суден, а також зробити оригінальні фото на згадку.



Рисунок 2.11– Козацькі виступи на території Національного заповідника «Хортиця»

Біля “Запорозької січі” історичні реконструктори знаного в Україні гурту «Січові козаки» (рис.2.11) пропонують туристам інтерактивні програми, показують козацькі герці, на власному прикладі виступають живими носіями запорозьких традицій.

У південній частині Хортиці, біля “Музею судноплавства” показує сівої виступи Кінний театр «Запорозькі козаки». Не залишаться байдужими навіть найвибагливіші гості заповідного острова: майстерне володіння техніками вольтижування, вершники у козацьких строях, ігри, танці і пісні – то незабутнє видовище.

До послуг гостей також кафе з етнографічним колоритом «Козацька залага».

Протовче (рис.2.12) знаходиться в південній частині острова, у зоні абсолютної заповідності. Тут відбувається інтенсивний процес відновлення історичного ландшафту. Понад тисячу років тому на цьому місці розташовувалось давньоруське поселення Протовче, згадуване у літописах.

На комплексі побудовано стилізований зимівник, який виконує дві функції: це стаціонарний охоронний пост заповідника і одночасно туристичний об’єкт.

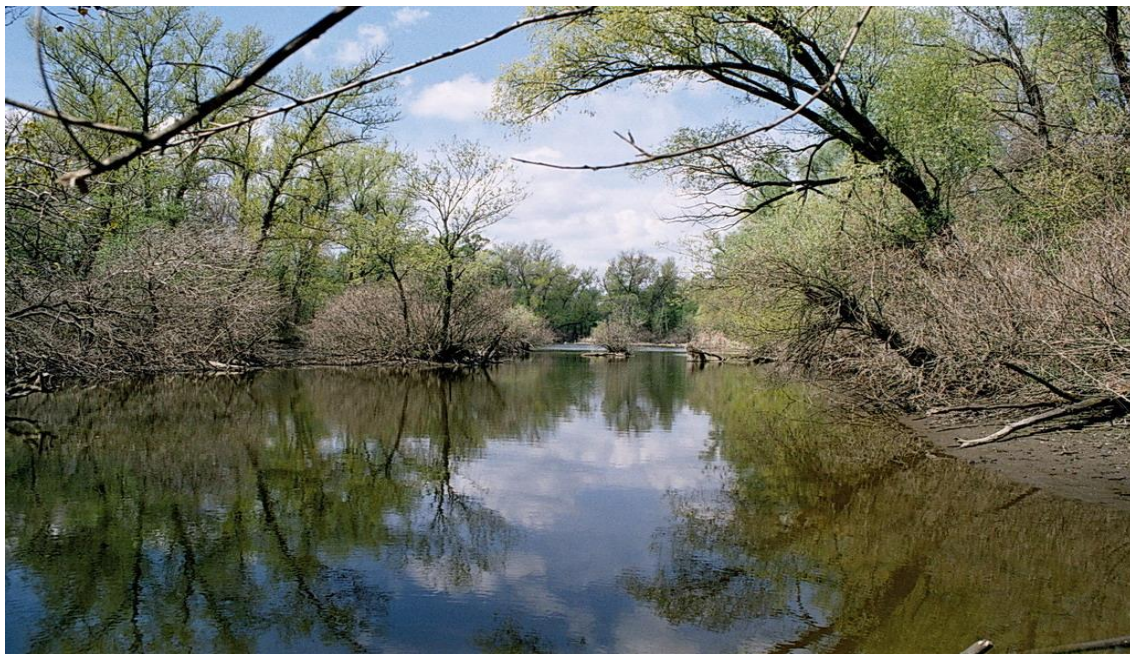


Рисунок 2.12 – Протовче на території Національного заповідника «Хортиця»

Навкруги – чудові краєвиди плавнів: завітчані лілями тихі озера, буяє зеленню плавневий ліс з його осокорами, вербами, тополями, дубами. Багато гарних і рідкісних рослин, різновиддя птахів і тварин.

З огляду абсолютної заповідності території у плавні не можна заїжджати або запливати будь-якими плавзасобами – це карається законодавством, а заходити – лише у супроводі працівника заповідника [20].

2.2 Аналіз управління внутрішнім середовищем закладу культури Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ»

14 жовтня 2009 року на території Національного заповідника «Хортиця» було урочисто відкрито історико-культурний комплекс «Запорізька Січ».

Загальна територія історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» сягає трьох гектарів. Місцем її розташування стало мальовниче північно-східне узбережжя Хортиці, з якого відкривається чудовий краєвид на греблю Дніпрогесу, скелі та острови, що нагадують колишні грізні дніпровські пороги.

Таблиця 2.3 – Загальні відомості про Історико-культурний комплекс «Запорозька Січ»

Юридичний статус	Історико-культурний комплекс «Запорозька Січ» Національного заповідника «Хортиця» є продовженням експозиції Музею історії запорозького козацтва і за своєю структурою підпорядковується Національному заповіднику «Хортиця» на правах відділу.
Розташування	Острів Хортиця, м. Запоріжжя.
Вигляд	Науково обгрунтована модель військового і адміністративно-політичного центру Запорозького козацтва.
Призначення	Дати досить повне уявлення про матеріальну і духовну культуру Запорозького козацтва протягом всього історичного періоду його існування.
Складові	Музейно-експозиційні та рекреаційні об'єкти.
Основна функція	Організація та проведення тематичних екскурсій, творчих виставок за старою козацькою тематикою і народних промислів, проведення наукових конференцій, симпозіумів та семінарів з історії Запорозького козацтва.
Призначення рекреаційних об'єктів	Створити найкращі умови для прийому туристів і забезпечити культурний відпочинок відвідувачів.

Фінансовий результат діяльності закладу культури виражається в зміні величини його власного капіталу за звітний період. Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів діяльності Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр. в табл. 2.4. Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність закладу культури за 2017-2019 рр.

В 2017 році сумарний обсяг чистого доходу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» склав 109463 тис.грн. В 2018 році приріст склав 24,59 % порівняно з роком раніше. В 2019 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 7,66 % порівняно з попереднім роком.

Приріст обсягу наданих послуг позитивно впливає на фінансове становище закладу культури, збільшує його частку ринку. На кінець 2019 року сумарний обсяг чистого доходу становив 146826 тис. грн. В 2018 році приріст обсягу виручки перевищує приріст собівартості послуг. Це позитивна

тенденція, яка вказує на ефективну систему управління витратами. Очевидно, що суб'єкт господарювання використовує доступні резерви скорочення витрат.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів діяльності Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення %	
				5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід	109463	136381	146826	26918	10445	24,59	7,66
Собівартість послуг	99513	116929	130240	17416	13311	17,5	11,38
Валовий прибуток	9950	19452	16586	9502	-2866	95,5	-14,73
Інші операційні доходи	6720	9100	11438	2380	2338	35,42	25,69
Адміністративні витрати	6154	7777	8904	1623	1127	26,37	14,49
Витрати на просування послуг	392	405	390	13	-15	3,32	-3,7
Інші операційні витрати	8213	11120	10655	2907	-465	35,4	-4,18
Фінанси від операційної діяльності	1911	9250	8075	7339	-1175	384,04	-12,7
Інші фінансові доходи	4	4	1	0	-3	0	-75
Інші доходи	4615	141	777	-4474	636	-96,94	451,06
Фінансові витрати	4972	9134	7948	4162	-1186	83,71	-12,98
Інші витрати	1059	70	462	-989	392	-93,39	560
Фінанси від звичайної діяльності	499	191	443	-308	252	-61,72	131,94
Податок на прибуток	278	34	266	-244	232	-87,77	682,35
Чистий прибуток	221	157	177	-64	20	-28,69	12,74

У другій половині періоду ситуація протилежна і собівартість змінюється більш швидкими темпами в порівнянні з сумою виручки. Приріст значення показника становить 11,38 % в порівнянні з роком раніше. В 2017

році сума валового прибутку Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» становила 9950 тис.грн. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю послуг. Зворотне явище означає перевищення собівартості над доходами від реалізації послуг закладу культури [24].

В 2018 році сума валового прибутку склала 19452 тис.грн., а в останньому -16586 тис.грн. Спочатку, а саме у 2017 році сума витрат на просування послуг становила 392 тис.грн. Приріст витрат на просування послуг становив у 2018 році 3,32 % в порівнянні з роком раніше. Витрати на просування послуг вкрай необхідні для нарощування об'єму продажу. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та зменшення суми витрат на просування послуг на 3,7 %.

На кінець 2019 року сума комерційних витрат Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» становила 390 тис. грн. На початок 2017 року сума адміністративних витрат становила 6154 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2018 році 26,37 % в порівнянні з попереднім періодом. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми управлінських витрат на 14,49 % в порівнянні з роком раніше. В 2017 році сума фінансового результату від операційної діяльності становила 1911 тис.грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну основну діяльність підприємства, яка здатна генерувати прибуток. Негативне значення показника означає низьку ефективність операційного процесу. В 2018 році сума прибутку від операційної діяльності склала 9250 тис.грн., а в останньому — 8075 тис.грн. В 2017 році сума фінансових витрат становила 4972 тис.грн.

В 2018 році сума прибутку до оподаткування Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» склала 191 тис.грн., а в останньому році — 443 тис.грн. Як результат розглянутих вище факторів, Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2017 році, який склав 221 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2018 році, становить 157 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що

заклад культури діє ефективно. На кінець досліджуваного періоду підприємство так само сформувало чистий прибуток, що підтверджує висновок про ефективну діяльність. За 2019 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 177 тис.грн.

В 2017 році сумарний обсяг чистого доходу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» склав 109463 тис.грн. В 2018 році приріст склав 24,59 % порівняно з роком раніше. В 2019 році сумарний обсяг чистого доходу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» збільшується на 24,59 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих послуг позитивно впливає на фінансове становище закладу культури. На кінець 2019 року сумарний обсяг чистого доходу становив 146826 тис. грн.

Проведемо аналіз динаміки елементів доходу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр., в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка елементів доходу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення %	
Чистий дохід	109463	136381	146826	26918	10445	24,59	7,66
Інші операційні доходи	6720	9100	11438	2380	2338	35,42	25,69
Інші доходи	4615	141	777	-4474	636	-96,94	451,06
Інші фінансові доходи	4	4	1	0	-3	0	-75
Всього	120802	145626	159042	24824	13416	20,55	9,21

Фінансова політика закладу культури дозволила отримати йому в 2017 році 4 тис.грн. За перший рік сума процентних доходів залишається незмінною. За 2019 рік сума процентних доходів склала 1 тис.грн.

В 2017 році сукупна сума доходів Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» становить 120802 тис.грн. В 2018 році значення суми доходів

підвищується на 20,55 %, тобто на 24824 тис. грн. В 2019 році тенденція зберігається і приріст становить близько 9,21 % в порівнянні з роком раніше.

Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні закладу культури. Сьогодні вже не потрібно нікому доводити, що із усіх ресурсів головний ресурс закладу культури – це люди.

Оцінка персоналу — це першочерговий та необхідний засіб пізнання якісного стану трудового та творчого потенціалу закладу культури, його сильних та слабких сторін [37].

З року в рік Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» розвивається і вдосконалюється, враховуючи всі потреби споживачів і тенденції розвитку ринку. Але незмінним залишається турбота про те, щоб прийшовши в Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ», у відвідувачів не виникало запитань щодо зручності та комфортності здійснення екскурсій, якості екскурсійного обслуговування і рівня професіоналізму працівників закладу культури.

Аналіз забезпечення персоналом Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» доцільно здійснювати в розрізі кількісного, статеві-вікового та освітнього складу, а також рівня розвитку, мотивації та руху працівників. Кількість працівників закладу культури протягом аналізованого періоду, тобто протягом 3 років зростає.

Аналіз кількісного складу дає можливість дослідити середньооблікову кількість працівників, в тому числі штатних, нештатних працівників, сумісників та тих, хто працює за цивільно-правовим договором.

Важливо оцінити середньо облікову чисельність персоналу в розрізі трьох попередніх років. Свою діяльність Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» здійснює в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучає також позаштатних осіб, зокрема зовнішніх сумісників та

громадян, що працюють за цивільно-правовими договорами, що підтверджується даними, наведеними в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Кількісний склад персоналу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			2019 р. порівняно з 2017 р., %
		2017	2018	2019	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	39	39	43	111,3
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	24	25	28	115,2
	%	62,3	63,1	64,5	2,2
- кількість нештатних працівників	осіб	15	14	15	104,8
	%	37,7	36,9	35,5	-2,2
- з них зовнішніх сумісників	осіб	3	3	3	120,7
	%	7,4	7,8	8,1	0,7
працюючі за цивільноправовими договорами	осіб	8	9	9	114,6
	%	21,0	22,4	21,7	0,7

Кількість персоналу закладу культури протягом аналізованого періоду зросла. Свою діяльність товариство здійснювало в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучали також позаштатних осіб, що підтверджується даними, наведеними в табл. 2.6. За поданими в ній показниками можна зробити висновки:

1. Середньооблікова кількість працівників Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» у 2019 р. порівняно з 2017 р. зросла на 11,3 %.

2. Основну частку персоналу становили штатні працівники – 62,3-64,5%, яка, проте, підвищилась 2019 р. порівняно з 2017 р. на 2,2 відсоткового пункту.

3. Серед позаштатних працівників частка зовнішніх сумісників складає 7,8–8,1%. За 2017-2019 рр. їх питома вага знизилася на 0,7 відсоткових пункти, а кількість зросла на 20,7%. Частка працюючих за цивільноправовими договорами становить 21,0-21,7%. Протягом аналізованого періоду зросла їх кількість – на 14,6%, а питома вага – на 0,7 відсоткового пункту.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз віковостатевої структури працівників.

У статевій структурі працівників торговельного підприємства переважають жінки. Персонал представлений здебільшого особами молодого й середнього віку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Статєво-віковий склад працівників Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			2019 р. порівняно з 2017 р., %
		2017	2018	2019	
Облікова кількість працівників	осіб	39	39	43	111,3
Із них чоловіки	осіб	13	13	14	111,5
	%	33,3	33,4	33,4	0,1
в обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 роки	осіб	17	16	18	110,9
	%	42,3	42,2	42,2	-0,1
35-49	осіб	18	19	20	112,9
	%	47,7	48,0	47,7	0
50-59 і більше років	осіб	4	4	5	112,8
	%	0,1	0,1	0,1	0

З даних табл. 2.7 можемо зробити узагальнення про якісний склад працівників Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр., зокрема його статєву та вікову структуру:

1. Питома вага чоловіків у складі персоналу становила 33%. Упродовж аналізованого періоду (2017-2019 рр.) їхня частка знизилася на 0,1 відсоткового пункту.
2. У віковому складі переважна частка належить особам віком 35-49 років – 47,7% облікової кількості штатних працівників, їхня питома вага не суттєво змінювалась протягом аналізованого періоду.
3. Питома вага працівників у віці 15-34 роки становила 42,3-42,2% і зросла на 10,9% у порівнянні 2019 р. до 2017 р. Частка працівників віком 50– 59 і більше років становила 0,1% від питомої частки усіх

працівників. Змін у питомій масі протягом аналізованого періоду не було, але у кількісному складі їхній обсяг зріс на 1 особу.

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. В Україні на даний момент спостерігається просвітницька тенденція, все більше школярів обирають для себе навчання у вищих навчальних закладах. Тому в наступному десятилітті буде все більше кадрів володіти вищою освітою.

Аналіз освітнього рівня працівників закладу культури засвідчив те, що вищу освіту має кожен третій працівник (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Освітній рівень працівників Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			2019 р. порівняно з 2017 р., %
		2017	2018	2019	
Облікова кількість працівників	осіб	39	39	43	111,3
З них мають вищу освіту	осіб	14	15	15	108,9
	%	37,2	39,1	36,4	-0,8
У тому числі неповну й базову вищу освіту	осіб	6	6	7	115,0
	%	15,4	17,1	15,9	0,5
Повну вищу освіту	осіб	8	9	8	104,7
	%	21,8	22,1	20,5	-1,3

Аналізуючи табл.2.8 робимо наступні висновки:

1. Питома вага осіб з вищою освітою у 2017-2019 рр. склала лише 36,437,2%, проте спостерігалось її спад на 0,8 відсоткового пункту, що є негативною тенденцією. Зниження кількості працівників із вищою освітою у 2019 р. порівняно з 2017 р. склала 0,8% відсоткового пункту.

2. Частка осіб з повною вищою освітою склала 20,5-21,8% і у відсотковому пункті спостерігається спад на 1,3; їхня кількість знизилася і становить 20,5%.

3. Питома вага працівників з неповною та базовою вищою освітою становила 15,4-15,9%. Їхня частка зросла на 0,5 відсоткового пункту, кількість збільшилась на 1 особу.

Вагомим детермінантом ефективної праці персоналу є задоволення її матеріальним і моральним аспектами. Заробітна плата працівників Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр нижча, ніж у галузях промисловості та торгівлі, що спричинює відплив персоналу з закладу культури (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Заробітна плата працівників Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр., грн.

Показник	Рік			2019 р. порівняно з 2017 р., %
	2017	2018	2019	
Середньомісячна заробітна плата закладу культури	7410,1	882,2	10544,1	142,3
Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу	8232,3	9521,2	12243,2	148,9
Середньомісячна заробітна плата обслуговуючого персоналу	6588,0	7634,2	8845,0	134,2

Дані, наведені у табл. 2.9, уможливили такі висновки:

1. Середньомісячна заробітна плата працівників Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» зросла на 48,9% у порівнянні 2019 р. до 2017 року. Але такий приріст на фінансовій стороні життя працівників товариства суттєво не відобразився, оскільки складна економічна ситуація у державі, високій рівень інфляції – знецінили таку грошову надбавку.

2. Позитивним є поступове збільшення середньомісячної заробітної плати працівників як управлінського, так і обслуговуючого персоналу. Але середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу зросла на 48,9% у порівнянні 2019 р. до 2017 р., а обслуговуючого – лише на 34,2%. А це говорить про те, що професії сфери культури отримують менше у грошовому еквіваленті, у порівнянні з управлінцями, та ще й приріст виявився меншим.

Одним із найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства – рівень плинності кадрів. Дослідження виявили три фактори, пов'язані з плинністю: вік і період праці; задоволення працею керівництва; трудова

активність. Звичайно, плінність кадрів можна розглядати з двох позицій – як з позитивної, так і з негативної.

По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здібність до адаптації. По-друге, колектив закладу культури «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

Про задоволення персоналу умовами праці Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» свідчать показники його прибуття, вибуття й плінності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Рух персоналу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			2019 р. порівняно з 2017 р., %
		2017	2017	2019	
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	39	39	43	111,3
Прибуло (прийнято)	осіб	4	5	6	126,1
Коефіцієнт прибуття персоналу	%	11,8	12,6	13,4	1,6
Вибуло (вивільнення)	осіб	5	4	2	44,0
Коефіцієнт вибуття персоналу	%	12,8	10,6	5,1	-7,7
Вибуло з причини скорочення штату	осіб	-	-	-	-
Вибуло з причини плінності кадрів	%	5	4	2	44,0
Коефіцієнт плінності кадрів	осіб	12,8	10,6	5,1	-7,7

З даних табл. 2.10 робимо висновки:

1. Протягом 2017-2019 рр. кількість прийнятих осіб збільшилась й склала 26,1%, коефіцієнт їх прибуття становив 11,8-13,4% і зріс на 1,6 відсоткових пункти.

2. Кількість звільнених осіб також скоротилася і 2019 р. порівняно з 2017 р. становила – 66%, що спричинено значною осілістю загальної кількості працівників закладу культури. Коефіцієнт вибуття персоналу становив 5,1-12,8% і зменшився на 7,7 відсоткового пункту.

3. З причин скорочення штатів не було звільнено жодної особи; основна частка звільнень – через плінність кадрів – 100% вибулих

працівників. Коефіцієнт плинності становив 5,1-12,8%, тобто практично одна десята середньооблікової кількості штатних працівників, і у 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 7,7 відсоткового пункту, що є позитивною тенденцією й свідчить про задоволення персоналу умовами праці Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр.

Коефіцієнт прибуття персоналу в основному зумовлений значним його вибуттям. Окрім того, робочі місця, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками.

Підсумовуючи вище сказане, слід зазначити, що аналіз кількісно-якісного складу персоналу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» засвідчив, що загальна їхня кількість за період, обраний для дослідження, а це 2017-2019 рр. несуттєво збільшилась.

Основну частку персоналу становили особи молодого й середнього віку переважно жіночої статі, чоловіки становлять лише третину від загальної кількості працівників. Низьким є освітній рівень працівників та рівень їхнього розвитку, якому практично не приділялось уваги. Матеріальна мотивація праці персоналу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за 2017-2019 рр, є високою в управлінській частині персоналу, і значно нижчою – у обслуговуючого. Вище наведені факти зумовили плинність й неналежне забезпечення закладу культури персоналом.

2.3 Аналіз управління зовнішнім середовищем закладу культури Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ»

Є чотири головні категорії у мотиваціях людей, які йдуть у Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» - соціальна, інтелектуальна, емоційна і духовна.

Щоб виділити ці категорії, і зробити аналіз відвідувачів було зроблено опитування відвідувачів, а також попросили залишили свої відгуки - в цих відгуках вони своїми словами пояснювали, чому прийшли.

Перша категорія - соціальна мотивація. Люди приходять до комплексу тому, що це одне з найвизначніших місць у Запоріжжі. Це спосіб гарно провести час, особливо із друзями та родиною.

Інтелектуальна мотивація - гості приходять для того, щоб навчитися. Навчитися самим або заохотити до навчання дітей. Це історики, критики, люди з професійними чи академічними інтересами.



Рисунок 3.13 – Головні категорії у мотиваціях людей, які відвідують Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ»

Третя мотивація - емоційна. Люди з емоційною мотивацією хочуть відчувати минуле, отримати чуттєвий досвід.

Четверта категорія - духовна мотивація. Ці люди хочуть від'єднатися від матеріального і поринути у духовне, хочуть стимулювати власну творчість від спокійного споглядання. І музей - те місце, де ці люди можуть "перезарядити свої батареї". Дуже мало людей має духовну мотивацію - лише кілька відсотків відвідувачів.

За віковою структурою відвідувачі Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» (рис.2.14) розподілились наступним чином 15-24 роки 30%, 25-34 роки 29% відвідувачів, 35-44 роки 18%, 45-54 роки 13 %, 55-64 роки 6%, люди старші 65 років 4%. Більша частина відвідувачів, а саме 59% це молоді

люди віком від 15 до 35 років. Люди середнього віку 35-54 роки складають 31% відвідувачів. Люди третьої частини життя 10% відвідувачів.

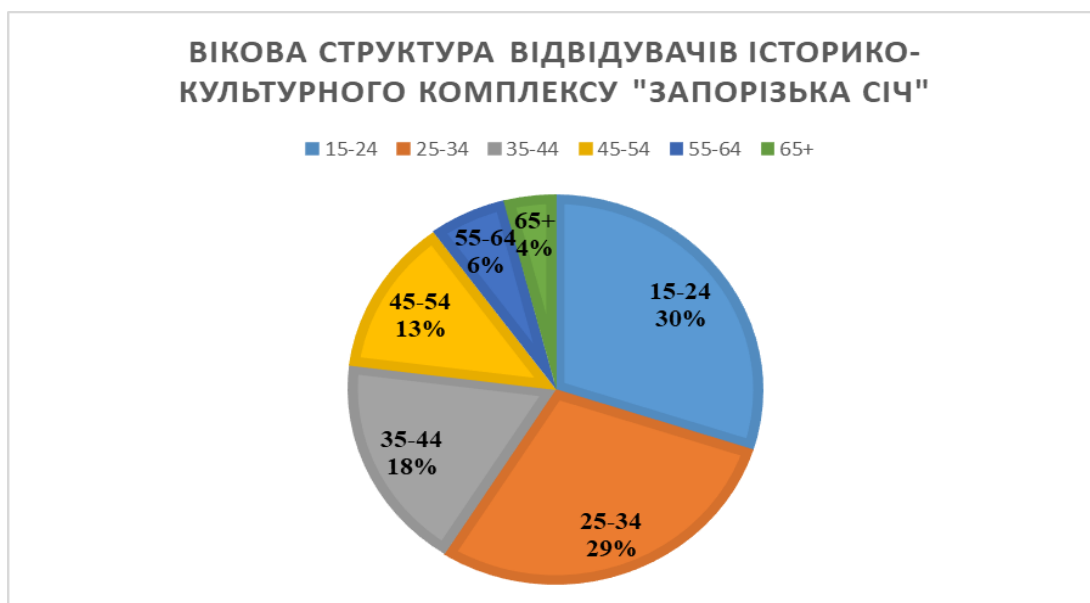


Рисунок 2.14 – Вікова структура відвідувачів Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ»

На рис.2.15 розглянуто розподіл відвідувачів Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за структурою зайнятості.



Рисунок 2.15 – розподіл відвідувачів Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за структурою зайнятості

Робітники за наймом складають найбільшу частину, а саме 33% відвідувачів, другу позицію у 31% займають учні, студенти та аспіранти, самозайнятих відвідувачів 13%, власників бізнесу 7%. Відвідувачі які відмовились відповідати про свою зайнятість складають 5%, домогосподарки 4%, тимчасово непрацюючі 3% і пенсіонери 2%.

Питання про пошук додаткових фінансових коштів гостро стоїть на порядку денному музейного менеджменту як в Україні, так і в усьому світі. Оскільки у Західній Європі ця проблема виникла раніше, ніж у нас, представляє інтерес ознайомлення з їх досвідом підприємницької діяльності. Опинившись в ситуації значного скорочення державного фінансування, музеї Європи знаходять вихід у розвитку зв'язків з партнерами з комерційного сектора. Кожні два роки в Парижі відбувається подія під назвою "Музейний салон". Ідея Музейного салону - встановлення зв'язків між музеями і світом бізнесу. Музейний салон являє собою велику експозицію, що займає все Марсове поле перед Ейфелевою вежею, де представлені європейські музеї (їх кількість обчислюється десятками) і фірми усіляких напрямків бізнесу. Завдання музеїв - продемонструвати свої ресурси, а також продукти своєї підприємницької діяльності. Фірми демонструють технології, послуги, матеріали. У Музейному салоні присутня і третя сторона - так званий інвестиційний бізнес. Найчастіше підписуються саме тристоронні угоди, в яких музеї надають право на використання зображень предметів зі своїх музейних колекцій, фірми зобов'язуються виконати замовлення (наприклад, виготовити сувенірну продукцію з використанням цих зображень), а інвестор (фірма або банк) оплачує замовлення.

Відразу після укладання угоди (підписання угоди) музей отримує свою суму грошей. Фірма-виконавець отримує гроші за фактом виготовлення продукції (сувенірів). Інвестор отримує дохід від проданих музейних сувенірів.

Як видно з цієї схеми, найбільший ризик при укладанні угоди бере на себе фірма-інвестор. Щоб не помилитися, їй необхідно мати високопрофесійних експертів, які повинні вгадати попит потенційного

покупця: необхідно визначити, які саме зображення будуть привабливі для покупця, визначити ту міру якості продукції, за яке може бути призначена відповідна ціна, вибрати рекламу і т.д.

У разі невдачі збитки несе інвестор. У разі ж удачі він отримує вельми відчутний прибуток, і тоді можливе укладання нового договору про продовження угоди. У такій ситуації музею не слід зволікати, бо кон'юнктура на ринку міняється швидко і відкладена угода може не відбутися зовсім.

Проте видається, що наведений приклад діяльності французьких музеїв показує шляхи оптимізації роботи в цьому напрямку [21].

Поряд з сувенірними магазинами музеї відкривають кафе і ресторани. Але якщо магазин - хоча б крихітний - може дозволити собі будь-який музей, то для кафе та ресторану потрібні великі площі. Ці площі мають далеко не всі музеї. До нових видів підприємницької діяльності відносяться випуск і продаж електронних носіїв (дисків, додатків для смартфонів), що містять віртуальні екскурсії, фільми, будь-яку додаткову інформацію про музеї і його колекціях, про місто і регіон, в яких розташований музей. Останнім часом деякі музеї вдаються до вже таким відверто комерційним засобам, як запрошення у свої стіни (якщо є відповідні приміщення) бажаючих відзначити будь-яке сімейне свято, випускний бал, ювілей і т.д. Тут необхідно вказати на те, що чатує музею небезпека: все-таки надмірна комерціалізація музею шкодить його високому статусу, який має глибоке коріння в суспільній свідомості. Низведення його до ролі аніматора призведе до втрати авторитету музею як суспільного інституту. Миттєвий прибуток може обернутися серйозними втратами в майбутньому [16].

В зв'язку з тим, що Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» також робить наголос на розвиток своєї підприємницької діяльності, виникає питання – чи витримає він у конкурентній боротьбі з іншими закладами культури Національного заповідника «Хортиця».

На конкурентоспроможність будь-якого закладу культури впливає безліч факторів, причому як макросередовища (загальні умови середовища

перебування закладу культури), так і мікросередовища (безпосереднє оточення).

Таблиця 2.11 – Оцінка факторів макросередовища Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ»

Фактори внутрішнього середовища		Ступінь впливу
Економічні	Економічний ріст	Сильний
	Розвиток міжнародного співпраці	Сильний
	Темпи інфляції	Сильний
Політичні	Підвищення ставок оподаткування	Слабкий
	Сприятливі закони в галузі туризму	Сильний
Технологічні	Інноваційні технології	Слабкий
	Розвиток нових технологій	Помірний
	Покращення процесу виробництва	Слабкий
Демографічні	Зростання безробіття	Помірний
	Зростання рівня народжуваності	Помірний
	Зростання освіти у населення	Слабкий
Маркетингові	Нові місця призначення	Сильний
	Система заохочень і знижок	Сильний
Екологічні	Забруднення середовища, стихійні лиха	Сильний

Для успішної конкурентної боротьби закладам культури необхідно вміти оцінювати наявне положення на ринку, виявляти не тільки свої слабкі сторони і можливості, а й аналізувати статус конкурентів. Це стає можливим завдяки найбільш поширеним методом оцінки конкурентного статусу закладів культури (рис. 2.16).

Оцінювання показників конкурентоспроможності за рівнем ефективності послуг передбачає створення висококонкурентної послуги за рахунок цінових факторів і якісних характеристик послуг.

Використання техніки бенчмаркетингу (маркетингової розвідки) являє собою безперервний процес аналізу закладу культури і порівняння його з аналогічними сферами діяльності з метою пошуку способів поліпшення діяльності свого закладу. Характеризуючи вартісний метод необхідно відзначити важливість оцінки вартості підприємства як інструмент визначення конкурентоспроможності.

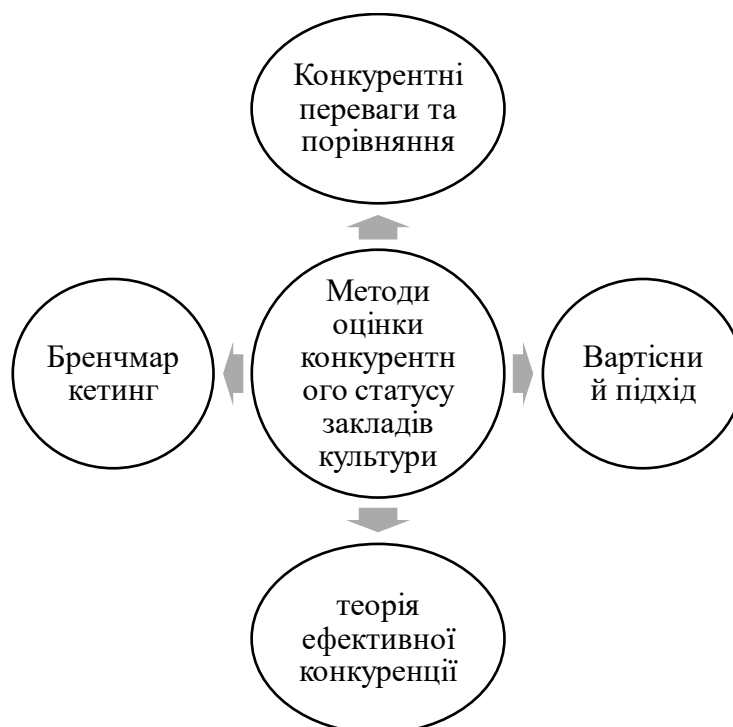


Рисунок 2.16 – Методи оцінки конкурентного статусу закладів культури

Метод конкурентних переваг здійснюється за допомогою порівняння з переліком обраних параметрів (табл. 2.12). Розглянемо сутність і особливості кожного з наведених для аналізу параметрів.

Таблиця 2.12 – Аналіз конкурентних переваг провідних атракцій Національного заповідника «Хортиця»

Параметри конкурентоспроможності	ІКК «Запорізька Січ»	“Музей судноплавства”	Скіфський стан
Стан експонатів	+	±	±
Розгалужена екскурсійна програма	+	–	–
Безпека відвідувачів	+	+	+
Цінові характеристики	–	–	+
Додаткова інфраструктура	+	–	–
Розважальні програми, харчування на території закладу	+	–	–
Якість обслуговування	+	+	+
Професійний підбір кадрів	+	+	+

Однією з важливих складових формування конкурентного статусу є розгалужена екскурсійна програма, яка визначає кількість відвідувачів атракції.

Безпека в сфері музейного обслуговування стає все безпечнішою. Однак ця ситуація вимагає немалих інвестиційних вкладень знову ж через високий ступінь зносу будівель.

Ціна квитка для відвідувача – головне в конкурентоспроможності атракції. Тому вони вдосконалюють управління компаніями, щоб стримувати зростання собівартості та, відповідно, зростання тарифів.

Важливим для відвідувачів є і інфраструктура. Атракції повинні звертати увагу на обслуговування клієнтів в музеї. Мається на увазі своєчасна проведена екскурсія, дорога до атракції, прилегла до неї територія та інше.

Організація дозвілля в музеї не повинна зводитися нанівець. Відвідувачі повинні бути забезпечені додатковими видами розваг. В силу науково-технічного розвитку при будь-яких умовах це стає цілком можливим. Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» має кілька конкурентних переваг по відношенню до своїх конкурентів, а саме розважальні екскурсійні та розважальні програми та можливості харчування на території закладу. У той же час ціни на квитки трохи більші, ніж у конкурентів.

Наведений вище аналіз показав, що найкращою і найбільш конкурентоспроможною атракцією Національного заповідника «Хортиця» є Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ». Переваги даної атракції представлені оновленими експонатами, розгалуженою екскурсійною і розважальною програмою.

Таким чином, правильна маркетингова кампанія безпосередньо впливає на розвиток Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ», на її прибутковість та кількість відвідувачів, визначає її конкурентоспроможність в галузі культури.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КУЛЬТУРИ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИМ КОМПЛЕКСОМ «ЗАПОРІЗЬКА СІЧ» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

3.1 Вплив пандемії коронавірусу COVID-19 на управління звкладом культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ»

Практично всі публічні заклади зачинено на карантин: крамниці, спортзали, коворкінги, зрештою, музеї і театри. З одного боку, наче все зрозуміло і правильно: люди не повинні збиратися разом у цей період, соціальне дистанціювання необхідне. З іншого – зачинилися саме ті інституції й не відкрилися саме ті проекти, які довго, роками будувалися або зберігалися ціною надзусиль і надмінімальних ресурсів. Ідеться про інституції культури і культурні проекти.

Усі заклади культури зачинені, але кількість контенту в інтернеті зросла в рази. Команда Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» мала напрацювання – записані на відео лекції, виставки, концерти, майстер-класи – і прийшов їхній час, тобто, час посиленої уваги до таких напрацювань. Це значить, що команда культурного закладу, не маючи можливості презентувати свою роботу в галереях і виставкових залах, почала гарячкові пошуки альтернатив. Як донести мистецькі твори до публіки у час, коли ця публіка не може фізично зібратися разом? Онлайн – прекрасна відповідь. Але цього запасу вистачить не надовго, а готовність з боку аудиторій замінити звичне культурне життя на онлайн-споживання вичерпається ще швидше. Більше того, така робота ніяк не забезпечена фінансовими ресурсами: хто має всі ці відео знімати, монтувати, розшифровувати і поширювати? Для цього потрібні люди, а отже зарплати, а отже гроші. А грошей немає, бо Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» закрито і нічого не заробляє.

Епідемія і карантин повністю скасовують модель роботи офлайн, і навіть більше – залишають культурний заклад у боргах, оскільки він повинен оплатити послуги, виконані до карантину, які планувалося фінансувати за рахунок доходу від майбутніх подій. На жаль, у першу чергу це вдарить по людях: призведе до неоплачуваних відпусток за власний рахунок в тих організаціях, які втримаються на плаву, і просто до втрати робочих місць у незалежному секторі культури (незалежні театри, фестивалі і таке подібне), де навіть мінімальної безпекової подушки типу бюджетних ставок немає.

Також виникає традиційна для українських закладів культури проблема: як оплатити послуги з охорони музейних колекцій. Справа в тому, що значну частину коштів на охорону музеїв самі ж музеї і повинні заробити. Зрозуміло, що за умов карантину жодного заробітку немає.

За останні кілька років почав формуватися ще слабкий, але вже ринок постачальників спеціальних нішевих послуг для потреб культури. Ідеться, наприклад, про появу невеличких фірм із послугу з монтажу мистецьких творів, виставок, проектів. Ці фірми навчилися поводитися з творами, будувати для них вітрини, розробляти архітектуру і таке подібне. Їх просто змете кризою.

Бюджетна підтримка культури. Чи стане вона рятівним колом нині, як це саме відбувається в багатьох країнах Євросоюзу? З огляду на вже оприлюднені плани Міністерства фінансів різко скоротити асигнування на культуру – цілком можливо, що ні. Інституції культури під ударом, а тому потрібні швидкі кроки з переспрямування державних коштів із публічних заходів, які – як загалом ясно – просто неможливі наразі, на компенсацію вищеописаних втрат. Інакше із завершенням епідемії заклади культури опиняться десь на рівні початку 2000-х – з точки зору розвитку культурних інституцій, навичок, людей.

Навіть виникає реальна загроза втрати творчого покоління, бо ж усі ці люди мусять за щось жити і якимось утримувати свої сім'ї. При цьому, кошти,

які можна «зеконотити» за рахунок культури, мінімальні: це якийсь один, може, два мільярди із заявлених урядом 200. Тому зараз просто необхідно зосередитися на перепрофілюванні типів бюджетних асигнувань на культуру з її святкового, подієвого боку, на підтримку щоденної мозольної праці і тих, хто цю культуру творить. Треба усвідомити, що культура так само включена в національну економіку, як і кожна інша царина, і її підрив матиме такий же економічний і людський ефект. І діяти відповідно.

3.2. Впровадження музейних комунікацій та інформаційних технологій як засобів вдосконалення управління закладом культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ»

Проникнення інформаційних технологій в сферу музейної діяльності почалося набагато раніше, ніж це може здатися нам з "комп'ютерної реальності" другого десятиліття ХХІ ст.

Вже в 1962 р був зроблений перший крок на шляху створення електронних музейних каталогів: "Уряд Франції ухвалив закон про створення" Генерального каталогу художніх скарбів країни ", в який повинно бути включено близько п'яти мільйонів об'єктів (нерухомих пам'яток і музейних колекцій). Для реалізації цієї програми створена спеціальна Служба інформатики при Міністерстві культури ".

Франція, Канада і США стали першими країнами, що сформували (протягом 1962-1974 рр.) Електронні бази даних, зафіксувавши скарби, що зберігаються в їх національних музейних колекціях. У 1970-х рр. стали можливі перші мультимедійні ефекти: цифрові технології "навчилися" створювати і відтворювати звук і графічну інформацію [43].

У 1980-х рр. з'являються вже автоматизовані інформаційні системи, і нарешті 1990-і рр., ознаменувалися появою Інтернету, показали світові все розмаїття можливостей цифрових технологій, те, що називається мультимедійністю, - одночасне використання звуку, відеозображення,

анімації, тексту, дизайну та графіки. У першу чергу це розширило презентаційні засоби музею, стали з'являтися електронні презентації, що демонструють відмінні гідності музеїв. Музеї заявили про себе в інтернет-просторі, стали з'являтися сайти музеїв, віртуальні тури та екскурсії, анімаційні ролики.

Початок ХХІ ст. принесло в музей справжній бум цифрових технологій, який до теперішнього часу не затих, але набуває все більшого масштабу. Цифрові технології стрімко проникають в музейну експозицію. Мобільність і малі розміри сучасних цифрових пристроїв з одночасним нарощуванням ємності пам'яті і інших можливостей роблять їх дуже привабливими для багатьох, особливо для молоді, що дає шанс музею зробити доступним для масового відвідувача таку кількість інформації, яке охопити у звичайній екскурсії неможливо. Музеї випускають спеціальні додатки для смартфонів і планшетних комп'ютерів, які стають новими каналами передачі "музейного контенту" [47].

Мультимедійні цифрові пристрої було б доцільно вбудувати закладом сфери культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» в саму предметну середу музейної експозиції: поруч з музейним експонатом розташувати екрани моніторів, що допомагли б відвідувачеві добувати додаткову інформацію про об'єкт, показувати даний об'єкт в його природному середовищі.

Цифрові технології було б доречно застосувати закладом культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» для сценування експозиції: крок за кроком перед відвідувачем буде розкриватися та картина, яка, за задумом проектувальника експозиції, допомагає сприйняттю, укрупнення саме тих моментів, які ведуть до осягнення ідеї, закладеної в експозиції. Технічні засоби будуть допомагати створювати своєрідну драматургію музейної експозиції, розкривати зміст документів, предметів за допомогою художніх засобів (зміна освітлення, виділення звуком і кольором, створення ефекту несподіванки, контрасту, протиставлення та ін.).

В даний час існує три моделей проектування музейної експозиції з використанням цифрових технологій які можна застосувати в закладі культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ»: аудіовізуальної, інтерактивною і віртуальною.

Аудіовізуальна модель будується за принципом "монологу". Відвідувач виступає в ролі "читача": йому пропонується інформація, у тому числі й додаткова, для отримання якої "читач" може скористатися наявним цифровим обладнанням.

Інтерактивна модель побудована за принципом "діалогу". Від відвідувача очікується активна взаємодія з експозицією. Інтерактивна модель часто здійснюється за допомогою гри, в яку втягується відвідувач. Тут широко використовуються додаткові технічні засоби, що задіють різні органи чуття: не тільки зір і слух, але також і дотик, і нюх.

Віртуальна модель будується не в реальному, а у віртуальному просторі, хоча для її побудови використовуються образи реально існуючих предметів і документів. Віртуальна модель може будуватися і за принципом монологу, і за принципом діалогу. Тут активно використовуються мультимедійні можливості: текст, графіка, аудіовізуальні засоби і т.д.

Інформаційні технології привнесуть в діяльність заклада культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» такі нововведення, як оцифровка музейних фондів і створення автоматизованих інформаційних систем. Оцифровка позначає переведення зображення музейного предмету або архітектурного об'єкта в цифровий вигляд, придатний для запису на електронні носії [45].

Застосування інформаційних технологій закладом культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» виконують наступні завдання як вирішення яких актуально як для нинішнього, так і для майбутніх поколінь:

- зберігання інформації;
- створення електронних баз даних - електронного каталогу з повним описом і зображенням предмета (включаючи, де необхідно, 3D-зображення);

- передача інформації;
- обслуговування запитів;
- позиціонування музею як зберігача та експозиціонера відповідних колекцій;
- формування комунікаційного простору закладу культури.

Оцифровка музейних фондів і введення автоматизованих інформаційних систем створюють нові, воістину революційні можливості і для музейних працівників закладу культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ», і для всіх, що мають потребу у зверненні до музейних фондів.

Автоматизовані інформаційні системи допоможуть здійснювати наступні функції закладу культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ»:

- проведення звірки з метою забезпечення збереження музейних фондів (функції відділу обліку);
- обслуговування запитів: як внутрішніх (працівників самого музею - зберігачів, експозиціонера, реставраторів та ін.), так і зовнішніх;
- зберігання та систематизація музейної документації, породжуваної в процесі роботи його співробітників (наукових паспортів, топографічних та експозиційних описів, каталогів, різноманітних списків і т.д.).

Коли об'єм інформаційних ресурсів музею, що міститься в АІС, досягає певного рівня (але думку експертів - 70% від фактичного розміру колекції). Це означає, що унікальні предмети і документи, що становлять музейну колекцію, не турбуватимуть зайвий раз, і це забезпечить їх більшу схоронність.

Інформаційні технології створюють умови для позиціонування закладом культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» в просторі Інтернету, що, безумовно, означає багаторазове розширення сфери його комунікації:

- в науковому світі;
- професійному музейному співтоваристві;

- співтоваристві приватних колекціонерів;
- з потенційними відвідувачами;
- потенційними благодійниками та дарителями.

Присутність закладу культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» в інформаційному просторі - це, перш за все, наявність там його колекцій, точніше, зображень предметів цих колекцій. Дане питання викликає суперечки в музейному середовищі. Частина музейних працівників вважає, що виставляння в Інтернеті зображень музейних предметів невігідно з економічної точки зору: подивившись картинки в Інтернеті, відвідувачі, на їхню думку, вже не захочуть йти в сам музей.

Реальність спростовує подібні побоювання. Насправді музеї, що виставляють свої збори в інтернет-просторі, тільки виграють від цього.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо суті та особливостей управління закладом сфери культури Історико-культурним комплексом «Запорізька Січ» як однієї з умов управління розвитком закладу. Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Користуючись системним підходом, досліджено всю сукупність внутрішніх і зовнішніх зв'язків закладів культури та на підставі цілісної картини цих зв'язків змалювано специфічні риси менеджменту в цій сфері. Відповідно до системного підходу аналіз діяльності системи починається з дослідження параметрів продукту на "виході", потім досліджується процес "вхід", і після цього - процес "перетворення". Велика частина закладів культури і мистецтва є державними і муніципальними установами. В силу важливої державної місії, яка на них покладена, і некомерційного характеру їх діяльності держава бере на себе значну частину їх фінансування.

2. Визначено концептуальні засади фінансування закладів сфери культури. Велика частина закладів культури і мистецтва є державними і муніципальними установами. В силу важливої державної місії, яка на них покладена, і некомерційного характеру їх діяльності держава бере на себе значну частину їх фінансування. Ще одним джерелом фінансування є дохід від власної діяльності, який складається з грошей, виручених від продажу квитків, і від дозволеної підприємницької діяльності (доходи від сувенірних магазинів, буфетів і кафе на території установи культури, від оренди приміщень, експертних та консультативних послуг і т. п.). І нарешті, третім джерелом фінансування (і іноді матеріальних ресурсів) є спонсори та благодійники. Спонсори дають установі культури гроші в обмін на рекламні послуги (це входить в їхні витрати на просування власної продукції та іміджу). Благодійники (меценати) підтримують культуру і мистецтво безоплатно. Це

джерело доходів не є постійною величиною. Його розміри і регулярність найчастіше прямо пов'язані зі ступенем популярності установи культури. Зазвичай розміри державних субсидій становлять 70-80% від усіх фінансових джерел установи.

3. В сучасних умовах координаційна роль менеджменту закладів культури полягає в тому, щоб зберігати правильний баланс продуктивних сил, тобто щоб вторинний комплекс продуктивних сил не виявився вищим первинного, щоб вторинні цілі не затуляли первинні. На жаль, в реальності такі випадки нерідкі, і вони сильно заважають ефективності спільної роботи, народжують дух бюрократизму, обертаються втратами ланцюгових творчих кадрів. Керівник повинен тонко відчувати настрій свого закладу вчасно помічати перекіс цінностей в колективі і засобами, доступними йому, виправляти його. Тут не можна не сказати, що найкращим профілактичним засобом проти появи ціннісних перекосів є приклад самого керівника, його вольові та ділові якості, весь морально-етичний склад його особистості.

4. Також слід зазначити, що останніми роками комунікація фахівців в області культурно-освітньої діяльності (екскурсоводів та музейних працівників) з реальною аудиторією здійснюється за допомогою різних методів і форм - як усередині експозиційного простору, так і поза ним. Вибір форм комунікації з аудиторією і широта їх використання залежать від стратегічної програми музею, її місії, а також від реальних здібностей, амбіцій і мотивацій співробітників музею, що відповідають за культурно-освітню діяльність музею, тобто від екскурсоводів та музейних працівників. Також безумовно перспективний напрямок пов'язано з впровадженням в екскурсійні програми мультимедійних технологій (подання колекцій на сайтах музеїв), проведення онлайн- відеоконференцій для тих груп населення, які не можуть прийти в музей.

5. В контексті антропоцентричної парадигми культурно-просвітницької діяльності, збереження культурологічних здобутків, духовних цінностей, моральних традицій задля формування і вдосконалення кожної особистості, нової питомої ваги набувають музеї просто неба («Open-air museums»).

Саме в них можна найбільш образно й історично достовірно відтворити в комплексі архітектуру та побут колишньої Запорізької Січі, продемонструвати господарську діяльність населення, яке жило, працювало і творило у тогочасних умовах.

6. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ». Так в 2017 році сумарний обсяг чистого доходу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» склав 109463 тис.грн. В 2018 році приріст склав 24,59 % порівняно з роком раніше. В 2019 році сумарний обсяг чистого доходу Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» збільшується на 24,59 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих послуг позитивно впливає на фінансове становище закладу культури. На кінець 2019 року сумарний обсяг чистого доходу становив 146826 тис. грн.

7. Було здійснено аналіз забезпечення персоналом Історико-культурної комплексу «Запорізька Січ» в розрізі кількісного, статево-вікового та освітнього складу, а також рівня розвитку, мотивації та руху працівників. Кількість працівників закладу культури протягом аналізованого періоду, тобто протягом 3 років зростає.

8. Наведений аналіз дав змогу виділити категорії відвідувачів Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за мотивацією, відвідувачів було зроблено за результатами опитування відвідувачів, а також відгуки - в цих відгуках вони своїми словами пояснювали, чому прийшли. Перша категорія - соціальна мотивація 35%. Люди приходять до комплексу тому, що це одне з найвизначніших місць у Запоріжжі. Це спосіб гарно провести час, особливо із друзями та родиною. Інтелектуальна мотивація 23% - гості приходять для того, щоб навчитися. Навчитися самим або заохотити до навчання дітей. Це історики, критики, люди з професійними чи академічними інтересами. Третя мотивація – емоційна 39 %. Люди з емоційною мотивацією хочуть відчувати минуле, отримати чуттєвий досвід. Четверта категорія - духовна мотивація 3%. Ці люди хочуть від'єднатися від матеріального і поринути у духовне, хочуть

стимулювати власну творчість від спокійного споглядання. І музей - те місце, де ці люди можуть "перезарядити свої батареї". Дуже мало людей має духовну мотивацію - лише кілька відсотків відвідувачів.

9. В ході дослідження за віковою структурою відвідувачі Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» розподілились наступним чином 15-24 роки 30%, 25-34 роки 29% відвідувачів, 35-44 роки 18%, 45-54 роки 13 %, 55-64 роки 6%, люди старщі 65 років 4%. Більша частина відвідувачів, а саме 59% це молоді люди віком від 15 до 35 років. Люди середнього віку 35-54 роки складають 31% відвідувачів. Люди третьої частини життя 10% відвідувачів.

10. В ході дослідження було зроблено розподіл відвідувачів Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ» за структурою зайнятості. Робітники за наймом складають найбільшу частину, а саме 33% відвідувачів, другу позицію у 31% займають учні, студенти та аспіранти, самозайнятих відвідувачів 13%, власників бізнесу 7%. Відвідувачі які відмовились відповідати про свою зайнятість складають 5%, домогосподарки 4%, тимчасово непрацюючі 3% і пенсіонери 2%.

11. Наведений вище аналіз показав, що найкращою і найбільш конкурентоспроможною атракцією Національного заповідника «Хортиця» є Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ». Переваги даної атракції представлені оновленими експонатами, розгалуженою екскурсійною і розважальною програмою. Таким чином, правильна маркетингова кампанія безпосередньо впливає на розвиток Історико-культурного комплексу «Запорізька Січ», на її прибутковість та кількість відвідувачів, визначає її конкурентоспроможність в галузі культури.

12. Виявлено основні загрози, ризики та вплив пандемії коронавірусу COVID-19 на управління звкладом культури Історико-культурним комплексом «Запорізька Січ».

13. Дано рекомендації до застосування інформаційних технологій в діяльності Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ». Інформаційні технології привнесуть в діяльність заклада культури такі нововведення, як

оцифровка музейних фондів і створення автоматизованих інформаційних систем. Оцифровка позначає переведення зображення музейного предмету або архітектурного об'єкта в цифровий вигляд, придатний для запису на електронні носії. Застосування інформаційних технологій закладом культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» виконують наступні завдання яквирішення яких актуально як для нинішнього, так і для майбутніх поколінь.

14. Надано рекомендації та пропозиції щодо присутності закладу культури Історико-культурний комплекс «Запорізька Січ» в інформаційному інтернет-просторі - це, перш за все, наявність там його колекцій, точніше, зображень предметів цих колекцій. Дане питання викликає суперечки в музейному менеджменті. Частина музейних управлінців вважає, що виставляння в Інтернеті зображень музейних предметів не вигідно з економічної точки зору: подивившись картинки в Інтернеті, відвідувачі, на їхню думку, вже не захочуть йти в сам музей. Реальність спростовує подібні побоювання. Насправді музеї, що виставляють свої збори в інтернет-просторі, тільки виграють від цього.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрущенко В. Ю. Значення та розвиток територіально-рекреаційної системи завдяки туризму. *Розвиток економічної системи в умовах глобалізації*: Матеріали міжн. наук.-практ. конф. Вінниця, 2014. С.87-90.
2. Арабаджи О. С. Етнографічний музей «Кале» (м. Мелітополь) як осередок збереження історичної пам'яті та культури караїмського. *Краєзнавство Запоріжжя*. 2018. №2. С. 14-18.
3. Бакурова А. В. Очеретін Д.В. Оцінка рекреаційної привабливості регіону. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Збірник наукових праць. Вип 183. Том III. Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. С. 617-622.
4. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування. К.: ВПЦ “Київський університет”, 2011. 395 с.
5. Беляева Л. Прогулки по любимому городу: Путівник. Запоріжжя: ТОВ ВПО «Запоріжжя», 2010. 86 с.
6. Безручко Е.С., Мишина Е.И. Управление природно-рекреационными ресурсами в целях устойчивого развития туризма. *Управление в современных системах*. 2015. №1(5). С.36-39.
7. Беліченко А.О. Стратегія державного управління Запорізьким регіоном. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. Випуск 41. С. 152-160.
8. Биркович В. І. Модернізація туристичного та рекреаційного потенціалу регіонів України. *Статистика України*. 2016. № 3 (34). С. 83-86.
9. Бойко А.В. Концепція туристичного зонування Запорізької області. *Мандруємо запорізькими просторами: Путівник-довідник*. Запоріжжя:ПП «АА Тандем», 2018. С. 5.

10. Брацило Л. Ф. Перспективні напрямки розвитку туристичного краєзнавства в Запорізькій області краєзнавство. Краєзнавство Запорожжя. 2016. №1. С. 106-114.
13. Векленко В. О. Музей Хреста на Хортиці. Краєзнавство Запорожжя. – 2018. №2. С. 38-50.
14. Величко В.В. Організація рекреаційних послуг: Навчальний посібник. Харків: Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, 2013. 202 с.
15. Всесвітня туристична організація. Офіційний веб-сайт. URL: <http://unwto.org> (дата звернення 26.09.2020 р.)
17. Головне управління статистики у Запорізькій області URL:<http://www.zp.ukrstat.gov.ua/index.php/statystychnainformatsiia#2.2.9> (дата звернення 26.09.2020 р.)
18. Давиденко І. В. Основні компоненти туристично-рекреаційного потенціалу. *Соціально-економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку в Україні та світі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* – Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. Ч. 2. С. 49-52.
19. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 26.09.2020 р.)
20. Національний заповідник «Хортиця. URL: <https://ostriv.org>(дата звернення 26.09.2020 р.)
22. Зайцева В. М. Сучасний стан курортотрті сфери Запорізької. Економіка. Управління. Інновації. 2015. Випуск № 3 (15)
24. Запорізька обласна державна адміністрація. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua> (дата звернення 26.09.2020 р.)
25. Запорізька Обласна Туристична Асоціація URL: <https://www.zota.org.ua>(дата звернення 26.09.2020 р.)

26. Запорізький обласний туристично-інформаційний центр. Офіційний веб-сайт URL: <http://zotic.zp.ua/uk> (дата звернення 26.09.2020 р.)
27. Запорізька область. Туристична карта- URL: <http://zotic.zp.ua/uk> (дата звернення 26.09.2020 р.)
28. Запорізька область у цифрах – 2019 URL: http://www.zp.ukrstat.gov.ua/images/stories/inf_zb_kor_2019.pdf (дата звернення 26.09.2020 р.)
30. Імплементація Конвенції про охорону нематеріальної культурної спадщини: підсумки та перспективи: Зб. наук. праць за матеріалами II Всеукраїнської наук.-практ. конф., Київ, 16 грудня 2016 р. К.: НАКККМ, 2016. 136 с.
31. Концепція стратегічного розвитку туристичної галузі Запоріжжя до 2022 року. URL: http://isc.biz.ua/images/HB/STZ_2014-2018_main.pdf. (дата звернення 26.09.2020 р.)
32. Манюк В. В. Палеонтологічні пам'ятки природи Дніпропетровської та Запорізької областей: сучасний стан і проблема збереження. Палеонтологічний збірник. Дніпропетровськ. 2010. № 42. С. 108-117.
33. Марченко О.А. Концептуальні засади регіонального розвитку туристичної індустрії. Економіка і суспільство. 2017. Випуск № 10. С. 454-458.
34. Менеджмент і маркетинг туризму: навч. посібник; за ред. О.Є. Лугініна. К.: Видавництво Ліра, 2012. 364 с.
35. Перелік об'єктів культурної спадщини національного значення, які заносяться до Державного реєстру нерухомих пам'яток України / Додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2009 р. № 928. URL: <http://www.spadshina.com.ua> (дата звернення 26.09.2020 р.)

36. Соціально-економічне становище Запорізької області за 2019 рік URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/index.php/publications>(дата звернення 26.09.2020 р.)
37. Статистичний щорічник України за 2019 рік / Державна служба статистики України: за ред. І. Є. Вернера / відп. за вип. О.А. Вишневська. – Житомир: ТОВ “Бук Друк”, 2020. 482 с.
38. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/168-2017>. (дата звернення 26.09.2020 р.)
39. Топалова О. Сучасний стан розвитку геологічного туризму в Запорізькій області/ *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Географія. 2017. Вип. 1 (66) / 2 (67). С. 113–117.
40. Туризм в Україні. Держкомстат України, 2020/ URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 26.09.2020 р.)
41. Янущенко Д. В. Перспективи розвитку геологічного краєзнавства в Запорізькій області. Краєзнавство Запорожжя. 2016. №1. С. 106-114.
42. Бенедичук А. Тенденції інтернет-маркетинга: соціальне доведення і персоналізація// Інтернет-маркетинг. 2013. №5. С. 53-60
43. Гостева Н.П. Механізми реалізації державної політики в галузі туризму URL: http://tourlib.net/statti_ukr/gostjeva2.htm (дата звернення 26.09.2020 р.)
44. Зорін І.В, Каверіна Т.П., Квартальнов В.А. Туризм як вид діяльності. Глава 5. Туристська індустрія і її структура URL: <http://infotour.in.ua/zorin05.htm> (дата звернення 26.09.2020 р.)
45. Мальська М. П., Рутинський М. Й., Білоус С. В. Економіка туризму: теорія та практика. Київ: Центр учб. л-ри, 2014. 544 с.

46. Спориш О. А., Тягунова Н. М. «Використання сучасних інформаційних технологій для просування туристичного продукту». Чернівці. 2016р. вип. 1. С. 294-299
47. Сухомлин Л. В. «Управлінські аспекти формування та реалізація туристичного продукту» к.т.н., доцент кафедри менеджменту й туризму, Кременчуг. 2017 рік.
48. Карлова В. В. Державна політика у сфері культури: сутність та особливості реалізації в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. – 25.00.01. К., 2003. 20 с.
49. Основи законодавства про культуру: Верховна Рада України, 14 лют. 1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2117-12>(дата звернення 26.09.2020 р.)
50. Про затвердження концептуальних напрямів діяльності органів виконавчої влади щодо розвитку культури: Постанова Кабінету Міністрів України № 675 від 28 черв. 1997 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/675-97-%D0%BF> (дата звернення 26.09.2020 р.)
51. Сушко К.І. Острів Хортиця. Історико-публіцистична розвідка/ Костянтин Сушко. Запоріжжя: Дике Поле, 2001. 200 с.
52. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник /за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К.: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.